drive

ce anume ne motivează cu adevărat

DANIEL PINK

Pink face o demonstrație convingătoare a faptului că organizațiile secolului XXI ignoră motivația intrinsecă pe riscul lor.

SCIENTIFIC AMERICAN

Pink este un scriitorîntr-atât de talentatîncât transformă chiar si cel mai complicat studiu științific într-o lectură digerabilă - și, adesea, amuzantă - fără să-si piardă din forța de convingere.

NEW YORK POST

Analiza lui Pink și noul său model de motivare ne oferă o înțelegere profundă a naturii noastre intime.

PUBUSHERS WEEKLY

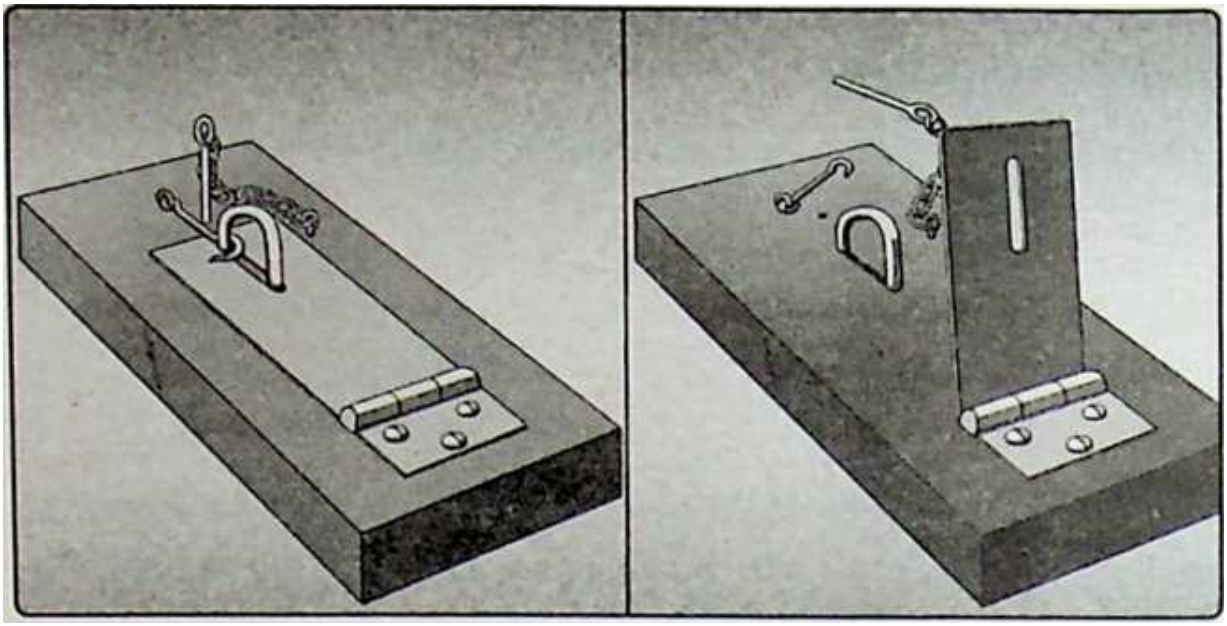
Introducere

COMPLICATELE PROBLEME ALE LUI HARRY HARLOW ȘI EDWARD DECI

La mijlocul secolului trecut, doi tineri oameni de știință au realizat o serie de experimente care ar fi trebuit să schimbe lumea - dar acest lucru nu s-a întâmplat.

Harry F. Harlow a fost profesor de psihologie la Universitatea Wisconsin și, în anii 1940, a înființat unul dintre primele laboratoare din lume pentru studiul comportamentului primatelor. într-o zi din 1940, Harlow împreună cu doi colegi au adus opt macaci pentru un experiment de două săptămâni despre învățare. Cercetătorii au creat o problemă simplă de mecanică,

precum cea ilustrată pe pagina următoare. Soluționarea ei presupunea trei pași: scoaterea cuiului vertical, desfacerea cârligului și ridicarea capacului rabatabil. Destul de ușor pentru mine și pentru tine, dar mult mai complicat pentru o maimuță de laborator cu o greutate de șase kilograme.



Problema lui Harlow la început (stânga) și după rezolvare (dreapta).

Experimentatorii au plasat dispozitivele în cuștile maimuțelor pentru a observa cum reacționează și pentru a le pregăti pentru testele privind capacitatea de a rezolva probleme, de la sfârșitul celor două săptămâni. Dar, aproape instantaneu, ceva neobișnuit s-a întâmplat. Nederanjate de solicitări exterioare și neforțate de experimentatori, maimuțele au început să se joace cu dispozitivele, dând dovadă de concentrare, determinare și, aparent, plăcere. Și, imediat, au început să-și dea seama cum funcționează șmecheria. înainte ca Harlow să testeze maimuțele în zilele 13 și 14 ale experimentului, primatele deveniseră destul de pricepute. Rezolvau problema des și repede; în două treimi din încercări ele găseau soluția în mai puțin de șaizeci de secunde.

Era puțin ciudat. Nimeni nu le învățase pe maimuțe să scoată cuiul, să tragă cârligul și să ridice capacul. Nimeni nu le răsplătise cu mâncare, afecțiune și nici măcar cu ceva aplauze după ce reușiseră. Iar acest lucru contrazicea

ideile general acceptate despre comportamentul primatelor - inclusiv al primatelor cu mai mult creier și mai puțin păr cunoscute drept oameni.

La momentul acela, oamenii de știință știau că două stimulente principale determină comportamentul. Primul era stimulentul biologic. Oamenii și alte animale mănâncă pentru a-și potoli foamea, beau pentru a-și stinge setea și se împerechează pentru a-și satisface nevoile carnale. Dar nimic din toate acestea nu se întâmpla aici. „Soluția nu conducea la recompensarea cu mâncare, apă sau *sex",* a notat Harlow[1].

Dar nici celălalt stimulent cunoscut nu a explicat comportamentul ciudat al maimuțelor. Dacă motivația biologică vine din interior, cel de-al doilea stimulent vine din exterior -recompensele și pedepsele pe care mediul ni le aplică pentru comportamentul într-un anumit fel. Acest lucru este, cu siguranță, adevărat pentru oameni, care răspund extraordinar de bine la astfel de forțe externe. Dacă promiți să ne crești salariul, vom munci mai mult. Dacă ne oferi perspectiva de a lua nota 10 la test, vom învăța mai mult. Dacă ne amenințți că ne tai salariul pentru că întârziem sau pentru completarea greșită a unui formular, vom sosi la timp și vom bifa fiecare căsuță. Dar nici acest lucru nu lămurea comportamentul maimuțelor. După cum a scris Harlow - și aproape îl auzi scărpinându-se în cap - „Comportamentul observat în acest experiment ridică niște probleme interesante pentru teoria motivației, din moment ce se obțin cunoștințe solide și o performanță ridicată fără a se recurge la stimulente speciale sau externe".

Ce altceva ar putea fi?

Pentru a răspunde la această întrebare, Harlow a oferit o teorie nouă - ceea ce echivala cu un *al treilea* stimulent: „îndeplinirea sarcinii", a spus el, „a oferit o recompensă intrinsecă". Maimuțele au rezolvat problema pur și simplu pentru că li s-a părut că rezolvarea acesteia le aduce o satisfacție. Le-a plăcut. Plăcerea sarcinii era propria lor recompensă.

Dacă această noțiune a fost radicală, ceea ce s-a întâmplat în continuare nu a făcut decât să sporească confuzia și controversa. Poate că acest stimulent nou-descoperit - în cele din urmă Harlow l-a numit „motivație intrinsecă" - era real. Dar, cu siguranță, era subordonat celorlalte două stimulente. Dacă

maimuțele ar fi recompensate - cu stafide! - pentru rezolvarea problemei, fără îndoială că s-ar descurca și mai bine. Cu toate acestea, când Harlow a testat această ipoteză, maimuțele au făcut, de fapt, *mai multe* erori și au rezolvat problema mai rar. „Introducerea mâncării în acest experiment", a scris Harlow, „a condus la reducerea performanței, un fenomen neraportat în literatura de specialitate".

Acest lucru era *cu adevărat* ciudat. în termeni științifici, era echivalent cu rostogolirea unei bile de oțel pe un plan înclinat pentru a-i măsura viteza - și a vedea în schimb, bila plutind în aer. Sugera că înțelegerea efectului forței de gravitație asupra comportamentului nostru era eronată - că ceea ce consideram a fi legi imuabile avea o mulțime de fisuri. Harlow a subliniat „forța și stăruința" maimuțelor pentru a rezolva problema. Apoi a notat:

> Se pare că acest stimulent... poate fi la fel de fundamental și puternic ca celelalte stimulente. Mai mult, avem motive să credem că poate fi la fel de eficient în facilitarea învățării.[2]

Cu toate acestea, la vremea respectivă, gândirea științifică se afla sub influența celor două stimulente predominante. Așa că Harlow a tras un semnal de alarmă. I-a îndemnat pe oamenii de știință să „închidă zone mari din groapa noastră de gunoi teoretică".[3] A avertizat că explicația dată motivelor pentru care facem ceea ce facem era incompletă. A spus că, pentru a înțelege cu adevărat condiția umană, trebuie să luăm în considerare cel de-al treilea stimulent.

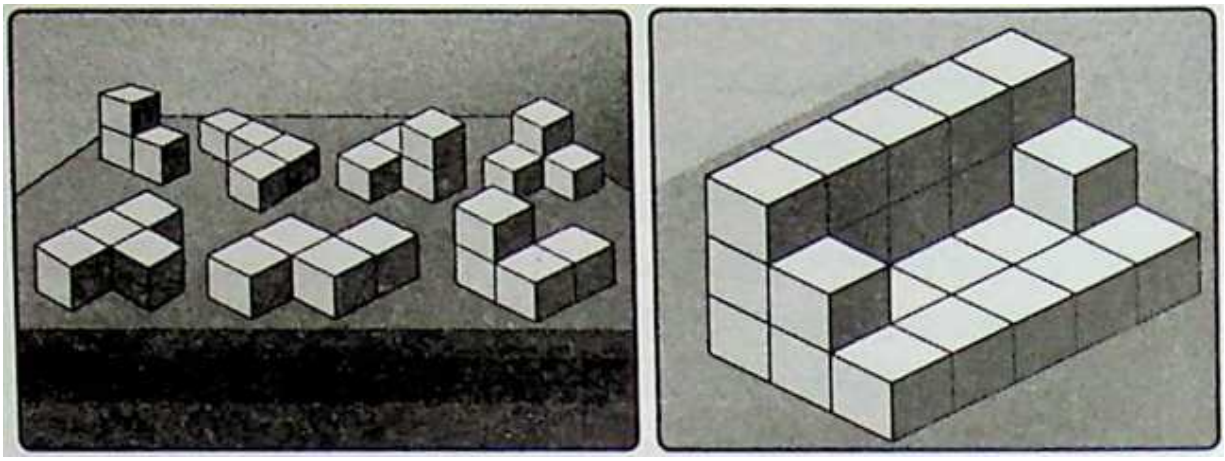
Apoi a abandonat, în mare măsură, întreaga teorie.

In loc să se lupte cu sistemul și să înceapă să ofere o viziune mai completă a motivației, Harlow a renunțat la cercetarea sa discutabilă și, ulterior, a devenit faimos pentru studiile despre știința afecțiunii.[4] Conceptul celui de-al treilea stimulent a fost discutat în literatura psihologică, dar a rămas la periferie. Au trecut două decenii înainte ca un alt om de știință să reînnoade firul lăsat atât de provocator de Harlow pe masa aceea din laboratorul din Wisconsin.

In vara anului 1969, Edward Deci era un absolvent de psihologie care urma studii postuniversitare la Universitatea Carnegie Mellon și se afla în

căutarea unei teme de disertație. Edward Deci, care deja obținuse un MBA la Wharton, era fascinat de conceptul de motivație, dar credea că oamenii de știință și de afaceri o înțeleseseră greșit. Astfel, desprinzând o pagină din caietele de studiu ale lui Harlow, a început să studieze subiectul cu ajutorul unui puzzle.

Edward Deci a ales cubul Soma, pe vremea aceea o ofertă populară de la Parker Brothers, care, grație YouTube, încă mai are un grup înflăcărat de adepți. Cubul, prezentat mai jos, constă din șapte piese de plastic - șase reprezentând patru cuburi cu latura de 2,5 centimetri, iar una trei cuburi cu latura de 2,5 centimetri. Jucătorii pot asambla cele șapte piese în câteva milioane de combinații - de la forme abstracte la obiecte recognoscibile.



Cele șapte piese ale cubului Soma neasamblate (stânga) și combinate într-una din milioanele de posibile configurații.

Pentru studiu, Deci a împărțit participanții, studenți, într-un grup experimental (ceea ce eu voi numi Grupul A) și un grup de control (ceea ce voi numi Grupul B). Fiecare a participat la trei sesiuni de o oră, desfășurate în zile consecutive.

Iată cum s-a desfășurat sesiunea: fiecare participant a intrat într-o cameră și a stat la o masă pe care erau așezate cele șapte piese ale cubului Soma, desene ale celor trei configurații și exemplare ale publicațiilor *Time, The New Yorker* și *Playboy.* (Hei, era anul 1969!) Deci a stat la capătul celălalt al mesei pentru a da instrucțiuni și a cronometra execuția.

In prima sesiune, membrii ambelor grupuri au trebuit să asambleze piesele Soma potrivit configurațiilor din fața lor. In a doua sesiune, au făcut același lucru cu alte scheme - atât că, de data aceasta, Deci le-a spus membrilor Grupului A că vor fi plătiți cu 1 $ (echivalentul a aproape 6 $ de astăzi) pentru fiecare configurație reprodusă corect. In același timp, grupul B a primit noi scheme, dar nicio recompensă. In sfârșit, în cea de-a treia sesiune, ambele grupuri au primit noi configurații pe care au trebuit să le reproducă fără nicio recompensă, la fel ca în prima sesiune. (A se vedea tabelul de mai jos.)

CUM AU FOST ABORDATE CELE DOUĂ GRUPURI

	Ziua 1	Ziua 2	Ziua 3
Grupul A	Nicio recompensă	Recompensă	Nicio recompensă
Grupul B	Nicio recompensă	Nicio recompensă	Nicio recompensă

Schimbarea a survenit la mijlocul fiecărei sesiuni. După ce unul dintre participanti asambla piesele cubului Soma după două din cele trei configuratii, Deci oprea procedura. Le spunea că le va aduce o a patra configurație - dar că, pentru a o alege pe cea potrivită, era nevoit să le introducă timpii în calculator. Și - episodul se întâmpla la finele anilor 1960, când calculatoarele cât camera erau norma, iar PC-urile erau la un deceniu depărtare - acest lucru însemna că trebuia să iasă pentru câteva minute.

In drum spre ușă, le spunea: „Lipsesc doar câteva minute, puteți face ce vreți în acest timp". Dar adevărul era că Deci nu introducea numere într-un calculator. In schimb, mergea într-o cameră alăturată, conectată printr-un geam cu o singură față cu camera în care avea loc experimentul. Apoi, timp de exact opt minute, privea ce fac participanții când sunt singuri. Se mai jucau cu puzzle-ul, eventual încercând să reproducă cea de-a treia schemă?

Sau făceau altceva - răsfoiau revistele, studiau posterul de la mijloc, se uitau pe tavan, moțăiau?

în prima sesiune, în mod previzibil, nu erau multe diferențe între ceea ce făceau membrii Grupului A și cei ai Grupului B în timpul pauzei de opt minute monitorizate în secret. Ambele grupuri continuau să se joace cu acel cub, între 3,5 și 4 minute, sugerând că îl găseau măcar puțin interesant.

In ziua a doua, în timp ce membrii Grupului A erau plătiți pentru fiecare configurație reușită, iar membrii Grupului B nu erau, grupul nerecompensat s-a comportat aproape la fel ca în prima pauză. în schimb, grupul plătit a devenit brusc *foarte* interesat de cubul Soma. în medie, membrii Grupului A au petrecut peste cinci minute jucându-se cu cubul, poate pentru a obține un avantaj la cea de-a treia încercare sau pentru a se pregăti pentru a câștiga bani de bere la întoarcerea lui Deci. Este ceea ce ne-am fi așteptat, nu? Se potrivește cu ceea ce credem noi despre motivație: recompensează-mă și voi munci mai mult.

Cu toate acestea, ceea ce s-a întâmplat în cea de-a treia zi a confirmat suspiciunile lui Deci despre căile ciudate ale motivației - și, treptat, a început să pună sub semnul întrebării o premisă fundamentală a vieții modeme. De data aceasta, Deci le-a spus participanților din Grupul A că banii nu ajungeau decât pentru a-i plăti o singură zi și că, prin urmare, cea de-a treia sesiune nu va fi plătită. Lucrurile s-au desfășurat exact ca înainte - două puzzle-uri, urmate de întreruperea lui Deci.

In timpul pauzei de opt minute care a urmat, membrii Grupului B, niciodată plătiți, s-au jucat cu acel cub chiar mai mult decât o făcuseră în sesiunile anterioare. Poate au ajuns să se implice mai mult; poate nu era decât o ciudățenie statistică. Dar membrii Grupului A, care fuseseră plătiți anterior, au reacționat diferit - nu doar cu două minute mai puțin decât în timpul sesiunii plătite, dar și cu aproape un minut mai puțin decât în prima sesiune în care descoperiseră și, în mod evident, se amuzaseră cu cubul.

Ca un ecou la ceea ce Harlow descoperise cu două decenii în urmă, Deci a demonstrat că motivația umană pare să opereze cu legi care contrazic ceea ce au crezut cei mai mulți oameni de știință și oameni simpli. Din birou până pe terenul de joc, știam ce pune oamenii în mișcare. Recompensele -

mai ales banii gheață, peșin - sporeau interesul și creșteau performanța. Ceea ce Deci descoperise, iar apoi confirmase în două noi experimente pe care le realizase la scurt timp, era aproape contrariul. „Atunci când banii sunt folosiți pe post de recompensă externă pentru o activitate oarecare, subiecții își pierd interesul intrinsec pentru activitatea respectivă", a scris el[5]. Recompensele pot fi de ajutor pe termen scurt - exact cum o injecție cu cafeină te poate ține treaz câteva ore în plus. Dar efectul se atenuează - și, mai rău decât atât, poate reduce motivația pe termen lung a persoanei de a continua proiectul.

Ființele umane, a spus Deci, manifestă o „tendință inerentă de a căuta noutatea și provocările, de a-și crește și exersa abilitățile, de a explora, de a învăța". Dar acest al treilea stimulent este mai fragil decât celelalte două; pentru a supraviețui are nevoie de mediul potrivit. „Cine dorește să dezvolte și să crească motivația intrinsecă la copii, angajați, studenți etc. nu ar trebui să se concentreze pe sisteme de control externe precum recompensele pecuniare", a scris el într-o lucrare ulterioară[6]. In felul acesta a început ceea ce, pentru Deci, a devenit o căutare de o viață pentru a regândi motivele pentru care facem ceea ce facem - o căutare care, uneori, l-a plasat pe poziții divergente față de ceilalți psihologi, a făcut să fie dat afară dintr-o școală economică și a contestat ipotezele curente din tot felul de organizații.

„A fost ceva controversat", mi-a spus Deci într-o dimineață de primăvară la patruzeci de ani după experimentul cu cuburile Soma. „Nimeni nu se aștepta ca recompensele să aibă un efect negativ."

ACEASTA ESTE O CARTE despre motivație. Voi demonstra că multe lucruri pe care le credem adevărate despre acest subiect nu sunt și că descoperirile lui Harlow și ale lui Deci de acum câteva zeci de ani se apropie mult mai mult de adevăr. Problema este că puține firme au ajuns la această nouă înțelegere a ceea ce ne motivează. Prea multe organizații - nu numai companii, ci și guverne sau instituții non-profit - încă operează cu ipoteze despre potențialul uman și performanța individuală care sunt depășite, neverificate și înrădăcinate mai mult în folclor decât în știință. Acestea continuă să urmeze practici precum planuri de stimulente pe termen scurt sau scheme de recompensare a performanței în fața dovezilor tot mai numeroase că, adesea, astfel de măsuri nu funcționează și chiar sunt

contraproductive. Mai mult, aceste practici au intrat în școlile noastre, unde ne bombardăm viitoarea forță de muncă cu iPod-uri, bani și cupoane de pizza pentru a o „stimula" să învețe. Ceva este în neregulă.

Vestea bună este că soluția ne este la îndemână - în lucrarea unui grup de oameni de știință specializați în studiul comportamental care au continuat eforturile de pionierat ale lui Harlow și Deci și a căror activitate discretă de-a lungul ultimei jumătăți de secol ne oferă o viziune mai dinamică a motivației umane. De prea multă vreme a existat un dezacord între ceea ce știe știința și ce fac companiile. Obiectivul acestei cărți este de a elimina această fractură.

Drive are trei părți. Partea I va examina deficiențele sistemului nostru de recompense și sancțiuni, și va propune un nou tip de a ne raporta la motivație. Capitolul 1 va analiza modul în care gândirea prevalentă despre motivație a devenit, în prezent, incompatibilă cu numeroase aspecte ale economiei și vieții. Capitolul 2 va prezenta șapte motive pentru care factorii motivaționali externi de tip *carrot-and-stick'* produc, adesea, un efect contrar față de ceea ce își propun să obțină. (In

* Recompense și pedepse (n.L). continuare, am introdus o scurtă addenda, Capitolul 2a, care prezintă circumstanțele speciale în care recompensele și pedepsele pot fi cu adevărat eficiente). Capitolul 3 introduce ceea ce eu numesc comportament de „Tip , un tip de gândire și o raportare la afaceri întemeiată pe adevărata știință a motivației umane și alimentată de cel de-al treilea stimulent - nevoia noastră înnăscută de a ne controla propriile vieți, de a învăța și a crea lucruri noi, de a deveni mai buni și de a face lumea un loc mai bun.

Partea a Il-a examinează trei elemente ale comportamentului de Tip I și arată cum indivizii și organizațiile le utilizează pentru a-și crește performanța și satisfacția. Capitolul 4 explorează autonomia, dorința noastră de autocontrol. Capitolul 5 analizează perfecționarea, impulsul nostru de a deveni tot mai buni în ceea ce facem. Capitolul 6 explorează scopul, dorința noastră de a fi parte din ceva mai mare decât noi înșine.

Partea a IlI-a, *Setul de instrumente al Tipului I,* este un set cuprinzător de resurse care te vor ajuta să creezi cadrul în care comportamentul de Tip I

poate înflori. Aici vei găsi orice de la zeci de exerciții prin care poți stimula motivația ta și a altora, la teme de discuție cu furnizorul tău de cărți și până la un superrezumat al lui *Drive* care să te ajute să faci față unei petreceri. Și, deși cartea aceasta se adresează mai ales mediului de afaceri, voi oferi, în aceeași secțiune, câteva sugestii despre cum putem aplica aceste concepte în domeniul educației și în viața de zi cu zi.

Dar înainte de a trece la treabă, să începem cu un exercițiu mental, unul care implică întoarcerea în timp - în vremurile în care John Major era prim-ministrul Marii Britanii, Barack Obama era un profesor de drept tânăr și slab, conexiunile la Internet se făceau prin dial-up, iar *Blackberry* era doar un fruct.

* în limba română, „mură" (n.t.).

Partea intai

Un nou sistem de operare

1

Ascensiunea si declinul Motivației 2.0

Imaginează-ți că este anul 1995. Ești împreună cu o economistă - o profesoară desăvârșită de la o școală economică, cu un doctorat în economie. îi spui: „Am un glob fermecat care poate vedea viitorul peste cincisprezece ani. Aș vrea să-ți testez capacitatea de anticipare".

Este sceptică, dar decide să-ți facă pe plac.

„Iți voi prezenta două enciclopedii - una tocmai publicată, alta care va fi lansată în câțiva ani. Trebuie să prognozezi care va avea mai mult succes în 2010."

„Să vedem", spune ea.

„Prima enciclopedie vine de la Microsoft. După cum știi, Microsoft este deja o companie mare și profitabilă. Iar cu introducerea, anul acesta, a

Windows 95, este pe cale să devină un colos care va da naștere unei noi epoci. Microsoft va finanța această enciclopedie. Va plăti scriitori și redactori profesioniști pentru a scrie articole despre mii de subiecte. Manageri bine plătiți vor supraveghea proiectul pentru a se asigura că se încadrează în buget și că este finalizat la timp. Apoi Microsoft va vinde enciclopedia pe CD-ROM, iar ulterior ordine."

„Cea de-a doua enciclopedie nu va veni de la o companie. Va fi creată de zeci de mii de oameni care scriu și publică articole de plăcere. Acești pasionați nu au nevoie de nicio calificare specială pentru a participa. Iar nimeni nu va primi niciun dolar, euro sau yen pentru a scrie sau publica vreun articol. Participanții vor trebui să contribuie cu efortul lor -uneori timp de douăzeci sau treizeci de ore pe săptămână - în mod gratuit. Enciclopedia însăși, care va apărea Online, va fi gratuită - niciun cost pentru cei care doresc să o utilizeze/[7]

„Acum", îi spui economistei, „gândește peste cincisprezece ani. Potrivit globului meu de cristal, în 2010, una dintre aceste enciclopedii va fi cea mai mare și mai populară din lume, iar cealaltă va fi dispărută. Care din ele?"

In 1995, mă îndoiesc că ai fi găsit un singur economist rațional pe planeta Pământ care să nu se fi gândit că primul model va avea succes. Orice altă concluzie ar fi fost ridicolă - contrară aproape oricărui principiu economic pe care li-l predase studenților. Ar fi fost ca și cum ai fi întrebat un zoolog cine va câștiga o cursă de 200 de metri dintre un ghepard și cumnatul tău. Nici măcar pe aproape.

Desigur, gașca aia amărâtă de voluntari ar putea scoate ceva. Dar sub nicio formă produsul nu ar putea concura cu oferta unei companii puternice interesate de profit. Toate stimulentele sunt nepotrivite. Microsoft era hotărâtă să câștige din succesul produsului său; toți cei implicați în celălalt proiect știau de la bun început că succesul nu le va aduce nimic. Mai important, scriitorii, redactorii și managerii Microsoft erau plătiți. Ceilalți contributori la proiect nu erau. De fapt, probabil că i-a *costat* bani ori de câte ori au făcut muncă voluntară în loc de muncă plătită. întrebarea era atât de ușoară, încât economista noastră nici nu și-ar fi pus problema să o ridice la examenul clasei ei de mașter. Era prea simplă.

Dar voi știți cum s-au petrecut lucrurile.

La 31 octombrie 2009, Microsoft a renunțat la *MSN Encarta,* la CD și la enciclopedia ordine, care fuseseră pe piață timp de șaisprezece ani. între timp, Wikipedia - cel de-al doilea model - a devenit cea mai mare și mai populară enciclopedie din lume. La doar opt ani de la apariție, Wikipedia avea peste 13 milioane de articole în aproximativ 260 de limbi, incluzând trei milioane doar în limba engleză.[1]

Ce s-a întâmplat? Teoria convențională a motivației umane are mari probleme în a explica acest rezultat.

Triumful recompenselor și al pedepselor

Calculatoarele - computerele gigantice din experimentele lui Deci, iMac-ul pe care scriu această frază sau telefoanele mobile care țârâie în buzunarele voastre - toate au sisteme de operare. Sub suprafața echipamentului pe care îl atingi și dincolo de programele la care lucrezi există un set de proceduri care conțin instrucțiunile, protocoalele și ipotezele care permit ca totul să funcționeze perfect. Mulți dintre noi nu ne gândim prea mult la sistemele de operare. Le remarcăm doar atunci când dau rateuri - atunci când echipamentul și programele pe care ar trebui să le gestioneze devin prea mari și complicate pentru a fi dirijate de sistemele de operare. In acel moment calculatorul nostru cade. Ne plângem. Iar programatorii isteți, care au tot cârpăcit programul, stau și scriu unul fundamental mai bun - o optimizare.

Și societățile au sisteme de operare. Legile, uzanțele sociale și aranjamentele economice pe care le întâlnim în fiecare zi sunt așezate peste un set de instrucțiuni, protocoale și ipoteze despre felul în care funcționează lumea. Iar o bună parte din sistemul de operare al societății noastre constă dintr-un set de presupuneri despre comportamentul uman.

La începuturile noastre - adică *foarte* demult, să spunem acum cincizeci de mii de ani - presupunerea fundamentală despre comportamentul uman era simplă și adevărată, încercam să supraviețuim. De la cutreierarea savanei până la căutarea disperată a unui ascunziș la apariția tigrului preistoric,

stimulentul acesta ne-a dirijat aproape întregul comportament. Să denumim acest sistem de operare timpuriu Motivație 1.0. Nu era deosebit de elegant, nici foarte departe de cel al macacilor, al primatelor uriașe sau de cel al multor altor animale. Dar ne-a ajutat. A funcționat. Până nu a mai făcut-o.

Pe măsură ce oamenii au format societăți mai complexe și au început să întâlnească alți oameni necunoscuți, având nevoie să coopereze pentru a duce lucrurile la bun sfârșit, iui sistem de operare bazat doar pe stimulentul biologic era inadecvat. De fapt, uneori avem nevoie să *temperam* acest stimulent - pentru a mă împiedica să-ți șterpelesc cina și pe tine să-mi furi nevasta. Și, astfel, într-un efort de o remarcabilă inginerie culturală, am înlocuit treptat ce aveam cu o versiune compatibilă cu felul în care ajunseserăm să muncim și să trăim.

La baza acestui nou și îmbunătățit sistem de operare stătea o prezumție revizuită și mai precisă: oamenii sunt mai mult decât suma nevoilor lor biologice. Primul stimulent încă era important - nicio îndoială în această privință - dar nu explica în întregime cine eram cu adevărat. Aveam și un al doilea stimulent - acela de a căuta recompense și de a evita pedepsele, general vorbind. Iar din această înțelegere a apărut un nou sistem de operare - să-1 denumim Motivație 2.0. (Desiguc și alte animale răspund la recompense și pedepse, dar numai oamenii s-au dovedit capabili să canalizeze acest stimulent pentru a crea totul de la dreptul contractual la magazinele de cartier.)

Valorificarea acestui al doilea stimulent a fost esențială pentru progresul economic de pe întreg cuprinsul globului, mai ales în timpul ultimelor două secole. Gândiți-vă la Revoluția Industrială. Evoluțiile tehnologice - motorul cu abur, calea ferată, electrificarea - au jucat un rol crucial în stimularea creșterii industriale. Dar un rol similar l-au avut și inovațiile mai puțin tangibile - mai ales, opera unui inginer american pe nume Frederick Winslow Taylor. La începutul anilor 1900, Taylor, care era convins că afacerile erau conduse într-un mod ineficient, aleatoriu, a inventat ceea ce el a denumit „managementul științific". Invenția lui a fost un fel de „software" realizat cu pricepere pentru a rula pe platforma Motivației 2.0. Modelul a fost adoptat repede și pe scară largă.

Muncitorii, în această abordare, erau părți componente într-o mașinărie complicată. Dacă ar face ce trebuie, așa cum trebuie, la momentul potrivit, mașinăria ar funcționa perfect. Și, pentru a vă asigura că acest lucru se întâmplă, pur și simplu recompensați comportamentul dorit și sancționați comportamentul pe care îl descurajați. Oamenii răspund rațional la aceste forțe externe - acești factori motivaționali externi - și atât ei, cât și sistemul, ar prospera. Avem tendința să credem că petrolul și cărbunele au impulsionat dezvoltarea economică. Dar, într-un fel, motorul comerțului a fost alimentat în egală măsură de recompense și pedepse.

Sistemul de operare Motivație 2.0 a rezistat un timp foarte lung. Intr-adevăr, a fost atât de înrădăcinat în viețile noastre, încât cei mai mulți dintre noi abia dacă i-am perceput existența. De când ne amintim, ne-am configurat organizațiile și ne-am edificat viețile în jurul acestei prezumții fundamentale: modalitatea în care poate fi îmbunătățită performanța, crescută productivitatea și încurajată excelența este aceea de a recompensa binele și de a pedepsi răul.

în ciuda sofisticării sale superioare și aspirațiilor sale mai înalte, Motivația 2.0 nu era chiar înnobilatoare. Sugera că, în cele din urmă, ființele umane nu erau foarte diferite de cai - că modalitatea de a ne dirija într-o anumită direcție este de a ne ispiti cu un morcov mai mare sau de a mânui un bici mai subțire. Dar acolo unde acest sistem de operare ducea lipsă de luminare, compensa în eficiență. A funcționat bine - extrem de bine. Până când nu a mai făcut-o.

Odată cu secolul XX, pe măsură ce economiile au devenit mai complexe, iar oamenilor li se cerea să dispună de abilități noi și mai sofisticate, abordarea Motivației 2.0 a început să întâmpine o oarecare rezistență. în anii 1950, Abraham Maslow, un fost student al lui Harry Harlow de la Universitatea din Wisconsin, a dezvoltat domeniul psihologiei umaniste, care pune la îndoială ideea după care comportamentul uman era, pur și simplu, o căutare instinctivă a stimulilor pozitivi și o evitare a stimulilor negativi. în 1960, Douglas McGregor, profesor de management la MIT, a aplicat unele dintre ideile lui Maslow în lumea afacerilor. McGregor a contestat presupunerea că oamenii sunt, în mod fundamental, inerți - că, fără recompense și pedepse externe, nu ar face multe lucruri. Oamenii au

alte motivații, mai înalte. Iar aceste motivații ar putea aduce beneficii firmelor, dacă managerii și liderii le-ar respecta. Grație și lucrărilor lui McGregor, companiile au evoluat. Codurile vestimentare s-au relaxat, programul a devenit mai flexibil. Multe organizații au căutat soluții pentru a le acorda angajaților o mai mare autonomie și pentru a-i ajuta să evolueze. Aceste ameliorări au eliminat unele slăbiciuni, dar au echivalat cu o îmbunătățire modestă, nu cu o optimizare aprofundată - Motivația 2.1.

Și, astfel, această abordare generală a rămas intactă - pentru că era, la urma urmei, ușor de înțeles, de urmărit și de impus. Dar în primii zece ani ai acestui secol - o perioadă de performanțe incredibil de slabe în afaceri, tehnologie și în domeniul social - am descoperit că acest sistem de operare

* Institutul de Tehnologie din Massachusetts (n.t.). vechi și rigid nu mai funcționează la fel de bine. Cade - des și imprevizibil. Ii obligă pe oameni să conceapă metode de evitare a erorilor. Mai presus de toate, se dovedește incompatibil cu numeroase aspecte ale mediului de afaceri contemporan. Iar dacă vom examina îndeaproape aceste probleme de incompatibilitate, vom realiza că ameliorările modeste - un petic ici și colo - nu vor rezolva problema. Avem nevoie de o optimizare completă.

Trei probleme de incompatibilitate

Motivația 2.0 încă mai are unele beneficii. Atât că nu prezintă nicio siguranță. Uneori funcționează; de multe ori, nu. Iar înțelegerea deficiențelor sale ne va ajuta să stabilim ce părți să menținem și la ce părți să renunțăm atunci când facem o optimizare. Deficiențele se încadrează în trei mari categorii. Actualul nostru sistem de operare a ajuns să fie mult mai puțin compatibil cu, iar uneori, pur și simplu, opus față de: modul în care ne *organizam* activitatea; modul în care *ne raportăm* la ceea ce facem; și modul în care *facem* ceea ce facem.

Cum ne organizăm activitatea

Să ne întoarcem la confruntarea enciclopedică dintre Microsoft și Wikipedia. Ipoteza care stă la baza Motivației 2.0 sugerează că un astfel de

rezultat nu ar fi nici măcar posibil. Triumful Wikipediei pare să sfideze legile fizicii comportamentale.

Dacă această enciclopedie scrisă doar de voluntari și amatori ar fi singurul exemplu de acest tip, am putea să o respingem drept o aberație, o excepție care confirmă regula-Dar nu este. în schimb, Wikipedia reprezintă cel mai puternic nou model economic al secolului XXI: sursele deschise.

Pomește-ți calculatorul de acasă, de exemplu. Când navighezi pe Internet pentru a citi prognoza meteo sau pentru a comanda niște pantofi de sport, ai putea folosi Firefox, un browser gratuit, din surse descinse, creat aproape exclusiv de voluntari din toată lumea. Lucrători neplătiți care își cedează produsul? Este de necrezut. Stimulentele sunt greșite. Cu toate acestea, acum Firefox are peste 150 de milioane de utilizatori.

Sau intră în departamentul de IT al unei mari companii de oriunde din lume și solicită un tur. Serverele respectivei companii ar putea foarte bine să utilizeze Linux, un program conceput de o armată de programatori neplătiți și disponibil în mod gratuit. în prezent, Linux pune în mișcare unul din patru servere corporatiste. Apoi întreabă un angajat cum funcționează site-ul companiei. Bâzâind sub site este, probabil, Apache, un program gratuit, din surse deschise, destinat serverelor de rețea, creat și menținut de un grup global vast de voluntari. Cota Apache pe piața serverelor de rețea corporatiste: 52%. Cu alte cuvinte, companiile care, în mod obișnuit, se bazează pe recompense externe pentru a-și conduce angajați! își administrează cele mai importante sisteme cu produse create de neangajați care nu par să aibă nevoie de astfel de recompense.

Și nu este vorba doar despre zecile de mii de proiecte de soft din întreaga lume. Astăzi poți găsi: cărți de bucate gratuite; manuale gratuite; modele auto gratuite; cercetare medicală gratuită; dosare juridice gratuite; fotografii gratuite; proteze gratuite; cooperative de credit gratuite; cola din surse deschise; și pentru cei cărora băuturile răcoritoare nu le ajung, bere din surse gratuite.

Noul mod de organizare a activității nu exclude recompensele externe. Oamenii din mișcarea surselor deschise nu au depus jurăminte de sărăcie. Pentru mulți, participarea la aceste proiecte le poate crește reputația și

abilitățile, ceea ce le sporește puterea de câștig. Antreprenorii au lansat companii noi, pentru a sprijini organizațiile să implementeze și să mențină aplicațiile informatice din surse deschise.

Dar, în cele din urmă, sursele deschise depind de motivația intrinsecă cu aceeași ferocitate cu care vechile modele economice se bazează pe motivația externă, după cum a arătat o serie de oameni de știință. Profesorul de management de la MIT, Karim Lakhani, și consultantul Grupului de Consultanță din Boston, Bob Wolf, au întrebat 684 de dezvoltatori de surse deschise, majoritatea din America de Nord și Europa, de ce participă la aceste proiecte. Lakhani și Wolf au dezvăluit o gamă întreagă de motive, dar au descoperit că „motivația intrinsecă bazată pe plăcere, anume cât de creativă se simte o persoană când lucrează la un proiect, este cel mai puternic și mai universal stimulent"[2]. O majoritate a programatorilor, au descoperit cercetătorii, au raportat că au atins frecvent starea de provocare optimă numită „flux". Similar, trei economiști germani care au studiat proiectele din surse deschise de pe întreg cuprinsul globului au descoperit că ceea ce stimulează participanții este „un set de motive predominant intrinseci" -mai ales „satisfacția... de a depăși provocarea ridicată de o anumită problemă de soft" și „dorința de a oferi un dar comunității programatorilor"[3]. Motivația 2.0 lăsa puțin spațiu pentru tipul acesta de impulsuri.

Mai mult, sursele deschise reprezintă doar unul dintre modurile în care oamenii restructurează ceea ce fac de-a lungul noilor linii organizatorice și în funcție de o nouă paradigmă motivațională. Să trecem de la codul IT la codul juridic.

Legile din majoritatea țărilor dezvoltate permit, în esență, două tipuri de organizații economice - profit și nonprofit. Una face bani, cealaltă face bine unei comunități. Iar cel mai remar-♦

cabil membru al primei categorii este corporația deținută public - aflată în proprietatea acționarilor și condusă de manageri supravegheați de un consiliu director. Managerii și directorii poartă o responsabilitate de prim rang: maximizarea venitului acționarilor. Alte tipuri de organizații economice sunt guvernate de aceleași reguli. în Statele Unite, de pildă,

parteneriatele, corporațiile S, corporațiile C, societățile cu răspundere limitată și alte tipuri de configurații economice urmăresc un obiectiv comun. Obiectivul celor care le conduc - în mod concret, legal și, într-o anumită măsură, moral - este acela de a maximiza profitul.

Aș vrea să salut cu entuziasm, din inimă și cu recunoștință aceste formate economice și țările vizionare care permit cetățenilor să le creeze. Fără ele, viețile noastre ar fi infinit mai puțin prospere, mai puțin sănătoase și mai puțin fericite. Dar, în ultimii ani, mai multi oameni din lume au schimbat rețeta și plăsmuiesc noi tipuri de organizații economice.

De exemplu, în aprilie 2008, Vermont a devenit primul stat american care a permis un nou tip de firmă denumit „corporație cu răspundere limitată și profit redus". Supranumită L3C, această entitate este o corporație - dar nu cum ne-am putea imagina în mod obișnuit. După cum a explicat un raport, o L3C „operează ca o firmă care generează cel puțin un profit modest, dar al cărei principal obiectiv este de a oferi beneficii sociale semnificative". Trei alte state americane au urmat exemplul Vermont[4]. O L3C din Carolina de Nord, de exemplu, cumpără fabrici de mobilă abandonate de pe întreg cuprinsul statului, le utilează cu tehnologie verde și le închiriază Ia preț redus unor producători de mobilă cu probleme.

Compania speră să facă bani, dar scopul ei real este să ajute la revitalizarea unei regiuni care se zbate în sărăcie.

Intre timp, laureatul Premiului Nobel pentru Pace, Muhammad Yunus, a creat ceea ce el a denumit „firme sociale". Acestea sunt companii care își sporesc capitalul, dezvoltă produse și Ie vând pe piața liberă, dar o fac în slujba unei misiuni sociale mai ample - sau, după cum s-a exprimat el, „au înlocuit principiul maximizării profitului cu principiul beneficiului social". Rețeaua celui de-al Patrulea Sector din Statele Unite și Danemarca promovează „organizația pentru ajutor reciproc" - un hibrid care afirmă că este atât autosuste-nabil din punct de vedere economic, cât și animat de un obiectiv public. Un exemplu: Mozilla, entitatea care ne-a oferit Firefox, este structurată ca o organizație „pentru ajutor reciproc". Iar trei antreprenori americani au inventat „Corporația B", o denumire care impune companiilor să-și amendeze statutul, astfel încât stimulentele să favorizeze valorile pe

termen lung și impactul social, în locul câștigului economic pe termen scurt.[5]

Desigur, nici producția din surse deschise și nici firmele „nu doar pentru profit", anterior de neimaginat, nu reprezintă încă norma. Și nici nu vor trimite corporațiile publice la grămada de gunoi. Dar apariția lor ne spune ceva important despre direcția în care ne îndreptăm. „Există o mare mișcare care încă nu este recunoscută drept mișcare", a declarat în *The New York Times* un avocat specializat în organizațiile pentru ajutor reciproc[6]. Un motiv ar putea fi acela că firmele tradiționale maximizează profitul, ceea ce se potrivește perfect cu Motivația 2.0. Aceste noi entități *maximizează scopurile* - ceea ce nu corespunde acestui sistem de operare vechi pentru că îi tratează cu dispreț propriile principii.

Cum ne raportăm la ceea ce facem

Când am urmat primul meu curs de economie la începutul anilor 1980, profesoara noastră - un lector strălucit cu o atitudine tip generalul Patton - a făcut o clarificare importantă înainte să deseneze cu creta pe tablă prima ei curbă a pasivității consumatorului. Economia, a explicat ea, nu înseamnă studierea banilor. înseamnă studierea comportamentului. Pe parcursul unei zile, fiecare dintre noi analizează constant costurile și beneficiile acțiunilor noastre, după care decide să acționeze. Economiștii studiază ce fac oamenii, nu ce spunem noi, pentru că noi facem ce este mai bine pentru noi. Suntem niște mașini raționale de calcul al propriilor noastre interese economice.

Când am studiat dreptul câțiva ani mai târziu, a reapărut o idee similară. Noul și dominantul domeniu al „dreptului și economiei" afirma că, tocmai pentru că suntem niște mașini atât de redutabile de calcul al propriilor noastre interese economice, legile și regulamentele adesea împiedică, mai degrabă decât permit, rezultele raționale și corecte. Am supraviețuit școlii juridice în mare parte pentru că am descoperit următoarea frază talismanică pe care am folosit-o la examene: „Intr-o lume perfect informată și cu mici costuri de tranzacționare, părțile vor negocia o soluție care le va maximiza veniturile".

Apoi, după aproximativ un deceniu, un curios curs al evenimentelor m-a determinat să pun la îndoială multe dintre lucrurile pe care mă străduiseră

din greu, și pentru care făcusem o datorie enormă, să le învăț. în 2002, Fundația Nobel a decernat premiul pentru economie unui tip care nici măcar nu era economist. Și i-au decernat cea mai importantă distincție a domeniului în mare măsură pentru că descoperise că *nu eram* întotdeauna mașini raționale de calcul al propriilor noastre interese economice și că, adesea, părțile *nu* negociază o soluție care să le maximizeze veniturile. Daniel Kahneman, un psiholog american care, în anul respectiv, a primit Premiul Nobel pentru economie pentru activitatea desfășurată alături de israelianul Amos Tversky, a contribuit la impunerea unei schimbări în modul în care ne raportăm la ceea ce facem. Iar una dintre implicațiile acestui nou mod de gândire este că pune sub semnul întrebării multe dintre ipotezele Motivației 2.0.

Kahneman și alți cercetători din domeniul economiei comportamentale au fost de acord cu profesoara mea în ceea ce privește faptul că economia înseamnă studierea comportamentului economic al oamenilor. Ei cred că, pur și simplu, i-am acordat prea multă importanță termenului *economic* și nu suficient de multă termenului *uman.* Persoana aceea hiperraționa-lă, cu creier de calculator, nu era reală. Era o ficțiune convenabilă.

Joacă un joc cu mine și voi încerca să ilustrez această idee. Să presupunem că cineva îmi dă zece dolari și îmi spune să-i împart - o parte, toți sau niciunul - cu tine. Dacă accepți oferta mea, amândoi ajungem să primim bani. Dacă o refuzi, niciunul nu primește nimic. Dacă ți-aș oferi șase dolari (păstrând patru pentru mine), i-ai lua? Aproape sigur. Dacă ți-aș oferi cinci, probabil i-ai accepta și pe ei. Dar dacă ți-aș oferi doi dolari? I-ai lua? într-un experiment repetat în toată lumea, majoritatea oamenilor au respins ofertele de doi dolari sau mai puțin[7]. Acest lucru nu are niciun sens în termeni de maximizare a veniturilor. Dacă îmi accepți oferta de doi dolari, ești cu doi dolari mai bogat. Dacă o respingi, nu primești nimic. Calculatorul tău cognitiv știe că doi este mai mare decât zero -dar pentru că ești o ființă umană, ideea de corectitudine, dorința de răzbunare sau simpla iritare predomină.

In viața reală, comportamentul nostru este mult mai complex decât sugerează manualul și, adesea, contrazice ideea că suntem pur raționali. Nu economisim suficient pentru pensie, deși este în avantajul nostru economic

evident să o facem. Ne agățăm de investiții proaste mai mult decât ar trebui, pentru că simțim o durere mult mai mare când pierdem bani decât bucuria pe care o resimțim atunci când câștigăm exact aceeași sumă. Oferiți-ne alternativa a două televizoare și vom alege unul; adăugați o a treia opțiune irelevantă și îl vom alege pe celălalt. Pe scurt, suntem iraționali - în mod previzibil, spune economistul Dan Ariely, autorul lucrării *Irațional în mod previzibil,* o carte care oferă o perspectivă amuzantă și antrenantă asupra economiei comportamentale.

Problema obiectivelor noastre este că Motivația 2.0 presupune că suntem aceiași maximizatori robotici ai veniturilor care mi s-a spus că suntem cu douăzeci de ani în urmă. Intr-adevăr, chiar premisa stimulentelor externe este că răspundem întotdeauna rațional la ele. Dar majoritatea economiștilor nu mai cred acest lucru. Uneori, acești factori motivaționali funcționează. Adesea, nu. Și, de multe ori, provoacă daune colaterale. Pe scurt, felul nou în care economiștii se gândesc la ce facem este greu de reconciliat cu Motivația 2.0.

Mai mult, dacă oamenii fac lucruri din motive stupide, depășite, de ce nu am face lucruri și din motive care țin de căutarea sensului sau atingerea potențialului maxim? Dacă suntem iraționali în mod previzibil - și, evident, suntem - de ce nu am putea fi și transcendentali în mod previzibil?

Dacă pare exagerat, să ne gândim la alte atitudini bizare ale noastre. Renunțăm la slujbe bănoase pentru altele care ne oferă o finalitate mai clară. Ne străduim să învățăm clarinetul la sfârșit de săptămână, deși avem slabe speranțe că vom câștiga bani (Motivația 2.0) sau vreun partener (Motivația 1.0) de aici. Ne

jucăm cu cubul magic, chiar atunci când nu primim stafide sau dolari dacă îl rezolvăm.

Unii oameni de știință extind deja sfera economiei comportamentale pentru a include aceste idei. Cel mai cunoscut este Bruno Frey, un economist de la Universitatea din Zurich. Ca și economiștii comportamentali, a susținut că trebuie să depășim ideea de *Homo Oeconomicus* (Omul Economic, robotul acela fictiv care își maximizează veniturile). Dar extensia sa merge într-o direcție ușor diferită - spre ceea ce el numește *Homo Oeconomicus Maturus*

(sau Omul Economic Matur). Acest personaj, spune el, „este mai «matur», în sensul că este dotat cu o structură motivațională mai rafinată". Cu alte cuvinte, pentru a înțelege pe deplin comportamentul economic al oamenilor, trebuie să ne împăcăm cu o idee care este în dezacord cu Motivația 2.0. După cum scrie Frey, „motivația intrinsecă este de *mare importantă* pentru toate activitățile economice. Este de neconceput că oamenii sunt motivați doar sau chiar meii ales de stimulente externe"[8].

Cum facem ceea ce facem

în cazul în care conduci alți oameni, aruncă o privire peste umăr. Vei vedea un strigoi plutind amenințător. Numele lui este Frederick Winslow Taylor - ți-l amintești de la începutul capitolului? - și-ți șoptește la ureche. „Munca", murmură Taylor, „constă, în principal, din sarcini simple, nu foarte interesante. Singura modalitate prin care îi poți determina pe oameni să le îndeplinească este să-i stimulezi corespunzător și să-i monitorizezi cu atenție". La începutul anilor 1900, Taylor avea dreptate. Astăzi, în cea mai mare parte a lumii, nu mai este atât de adevărat. Da, pentru unii oameni munca rămâne o rutină, neinteresantă și dirijată de alții. Dar pentru un număr surprinzător de mare de oameni, slujbele au devenit mai complexe, mai interesante și mai autonome. Iar acest tip de muncă este o provocare directă a bazei conceptuale a Motivației 2.0.

Să începem cu complexitatea. Specialiștii comportamentali împart, adesea, ce facem la serviciu sau ce învățăm la școală în două categorii: „algoritmic" și „euristic". O sarcină algoritmică este una în care urmezi un set de instrucțiuni prestabilite, pe o singură direcție, spre o concluzie. Adică un algoritm de rezolvare a unei sarcini. O sarcină euristică este opusul. Tocmai pentru că nu există niciun algoritm, trebuie să testezi diversele posibilități și să imaginezi o soluție nouă. Slujba de vânzător într-o băcănie este, în mare parte, algoritmică. Faci, mai mult sau mai puțin, același lucru într-un anumit fel. Crearea unei campanii publicitare este, de cele mai multe ori, euristică. Trebuie să vii cu ceva nou.

în secolul XX, cea mai mare parte a muncii era algoritmică - și nu doar slujbele în care învârteai același șurub, în același fel, cât era ziua de lungă. Chiar și atunci când schimbam gulerele albastre cu cele albe, sarcinile îndeplinite erau, adesea, rutine. Ceea ce înseamnă că puteam reduce mare

parte din ceea ce făceam - în contabilitate, drept, programare și alte domenii - la un scenariu, o foaie de date, o formulă sau o serie de pași care duceau la răspunsul corect. Dar astăzi, în cea mai mare parte a Americii de Nord, Europei Occidentale, Japoniei, Coreei de Sud și Australiei, activitatea funcționărească de rutină este pe cale de dispariție. Este delocalizată în mare grabă spre alte zări, unde poate fi desfășurată cu costuri minime. In India, Bulgaria, Filipine și alte țări, lucrători prost plătiți nu fac altceva, în esență, decât să urmeze un algoritm, să identifice răspunsul corect și să-l transmită instantaneu din calculatorul lor unei alte persoane aflate la șase mii de mile depărtare.

Dar delocalizarea este doar o presiune asupra activității bazate pe reguli, pe rațiune. La fel cum boii, iar apoi elevatoarele au înlocuit munca fizică simplă, calculatoarele înlocuiesc munca intelectuală simplă. Așadar, așa cum externalizarea tocmai începe să prindă viteză, programele pot deja îndeplini mai bine, mai repede și mai ieftin decât noi sarcini profesionale bazate pe reguli. Ceea ce înseamnă că vărul tău, contabilul autorizat, dacă desfășoară mai ales o activitate de rutină, trebuie să facă față nu doar concurenței contabililor din Manila plătiți cu 500 de dolari pe lună, dar și programelor de gestionare a impozitelor pe care oricine le poate descărca pentru treizeci de dolari. Firma de consultanță McKinsey&Co estimează că, în Statele Unite, doar 30% din creșterea numărului locurilor de muncă provine, astăzi, din activități algoritmice, în vreme ce 70% provine din muncă euristică.[9] Un motiv esențial: activitatea de rutină poate fi externalizată sau automatizată; activitatea artistică, empatică, nonrutinară, în general, nu poate fi[10].

Implicațiile pentru motivație sunt vaste. Cercetători precum Teresa Amabile de la Școala Economică Harvard au descoperit că recompensele și pedepsele externe pot funcționa foarte bine pentru sarcinile algoritmice. Dar le pot distruge pe cele euristice. Aceste tipuri de provocări - soluționarea problemelor noi sau crearea a ceva ce lumea nu știa că lipsește -depind masiv de cel de-al treilea stimulent al lui Harlow. Amabile îl numește principiul motivațional intrinsec al creativității, ceea ce presupune, în parte, că: „Motivația intrinsecă generează creativitate; controlarea motivației externe dăunează creativității"[11]. Cu alte cuvinte, principiile de bază ale

Motivației 2.0 pot, în realitate, să *reducă* performanța activității euristice, creative, de care depind economiile modeme.

In parte pentru că munca a devenit mai creativă și mai puțin rutinară, a devenit și mai plăcută. Și acest lucru afectează ipotezele Motivației 2.0. Acest sistem de operare se bazează pe credința că, în mod inerent, munca *nu* este plăcută - exact motivul pentru care trebuie să convingem oamenii cu recompense și să-i amenințăm cu pedepse externe. O descoperire neașteptată a psihologului Mihaly Csikszentmihalyi, pe care îl vom întâlni în Capitolul 5, este aceea că oamenii vorbesc mai mult despre „experiențele optime" din timpul serviciului decât din timpul liber. Dar dacă munca este în mod inerent plăcută pentru un număr tot mai mare de oameni, atunci stimulentele care stau la baza Motivației 2.0 devin mai puțin necesare. Mai mult, după cum a început să descopere Deci în urmă cu patruzeci de ani, adăugarea anumitor tipuri de recompense externe la sarcini interesante în mod firesc poate, adesea, afecta motivația și diminua performanța.

Din nou, unele noțiuni fundamentale devin, deodată, mai puțin solide. Luați curiosul exemplu al Vacanțelor de Vocație. Este o afacere în care oamenii plătesc banii obținuți cu trudă... pentru a lucra într-o altă slujbă. Își folosesc vacanța pentru a încerca să vadă cum este să fii bucătar, să administrezi un magazin de biciclete sau un adăpost de animale. Apariția acestei afaceri și a altora similare sugerează că munca, pe care economiștii au considerat-o întotdeauna o „inutilitate" (ceva ce am evita dacă nu am fi plătiți) este pe cale a deveni o „utilitate" (ceva ce am face chiar în absența unui profit tangibil).

In sfârșit, pentru că munca se presupune a fi plictisitoare la culme, Motivația 2.0 susține că oamenii trebuie atent monitorizați pentru a nu se eschiva. Și această idee devine mai puțin relevantă și, în multe privințe, mai puțin posibilă. Gândiți-vă, de exemplu, că doar America are, acum, peste 18 milioane din ceea ce Biroul pentru Recensăminte al SUA denumește „firme fără angajator" - firme fără angajați plătiți. Din moment ce oamenii din aceste firme nu au subordonați, nu au pe cine conduce sau motiva. Dar cum nici ei nu au șefi, nu există nimeni care să-i conducă sau motiveze. Trebuie să se conducă singuri.

La fel și oamenii care, tehnic vorbind, nu lucrează pentru ei înșiși. In Statele Unite, 33,7 de milioane de oameni lucrează acasă, la calculator, cel puțin o zi pe lună, iar 14,7 milioane o fac în fiecare zi - ceea ce plasează o bună parte din forța de muncă departe de privirile managerilor, aceștia fiind obligați să-și dirijeze singuri propria activitate[12]. Și, chiar dacă multe organizații nu au optat pentru astfel de măsuri, în general devin mai suple și mai puțin ierarhice. Pentru a diminua costurile, reduc nivelul de mijloc supradimensionat. Acest lucru înseamnă că managerii supraveghează un număr mai mare de oameni și, prin urmare, îi verifică mai puțin amănunțit.

Pe măsură ce organizațiile devin mai suple, încep să aibă nevoie de oameni motivați. Din acest motiv, multe organizații sunt obligate să se apropie de modelul...Wikipedia. Nimeni nu îi „conduce" pe wikipedieni. Nimeni nu își bate capul cum ar trebui să-i „motiveze". Tocmai de aceea, Wikipedia funcționează. Slujbele rutinare, nu foarte interesante, necesită dirijare; munca nerutinară, interesantă se bazează pe autodirijare. Un om de afaceri care nu a dorit să-și nege identitatea a spus-o pe șleau. Când conduci interviurile de angajare, le spune posibililor angajați: „Dacă aveți nevoie să vă motivez, probabil nu vreau să vă angajez".

PENTRU A RECAPITULA, Motivația 2.0 suferă de trei probleme de compatibilitate. Nu se potrivește cu felul în care multe modele noi de afaceri organizează ceea ce facem -pentru că suntem maximizatori de obiective motivați în mod intrinsec, nu doar maximizatori de profit motivați în mod extrinsec. Nu se potrivește cu felul în care teoria economică a secolului XXI se raportează la ceea ce facem - pentru că, în cele din urmă, economiștii au înțeles că suntem ființe umane get-beget, nu roboți economici determinați. Și, poate cel mai important, este greu de armonizat cu mare parte din ceea ce facem în mod efectiv la serviciu - pentru că, pentru tot mai mulți oameni, munca este, adesea, creativă, interesantă și autodirijată, iar nu nesfârșit de rutinară, plictisitoare și dirijată de alții. Privite în ansamblu, aceste probleme de compatibilitate ne avertizează că ceva s-a dereglat în sistemul nostru motivațional de operare.

Dar, pentru a înțelege exact ce, și ca un pas esențial în croirea unuia nou, trebuie să analizăm erorile propriu-zise.

Șapte motive pentru care (adesea) recompensele și pedepsele nu dau rezultate...

Un corp aflat în mișcare va rămâne în mișcare, iar un corp aflat în repaus va rămâne în repaus dacă nu se acționează asupra sa cu o forță exterioară.

Aceasta este prima lege a mișcării a lui Newton. La fel ca alte legi ale lui Newton, este elegantă și simplă - parte a forței sale. Chiar oameni ca mine, care au scârțâit la fizică în timpul liceului, o pot înțelege și o pot folosi pentru a interpreta lumea.

Motivația 2.0 este similară. La baza ei stau două idei simple și elegante:

Recompensarea unei activități va intensifica respectiva activitate.

Sancționarea unei activități va atenua respectiva activitate.

Și, la fel cum principiile lui Newton ne pot ajuta să explicăm mediul înconjurător sau să schițăm traiectoria unei bile aruncate, principiile Motivației 2.0 ne pot ajuta să înțelegem mediul social și să anticipăm traiectoria comportamentului uman.

Dar fizica newtoniană are probleme la nivelul subato-mic. Acolo - pe tărâmul hadronilor, quarcurilor și pisicii lui Schrodinger - lucrurile devin ciudate. Judecata rece a lui Isaac Newton lasă locul impredictibilității lui Lewis Carroll. Din această perspectivă, Motivația 2.0 este similară. Când recompensele și pedepsele întâlnesc cel de-al treilea stimulent, ceva asemănător mecanicii cuantice comportamentale pare să preia controlul și încep să se petreacă lucruri ciudate.

Desigur, punctul de plecare pentru orice discuție despre motivație la locul de muncă este un dat: oamenii trebuie să câștige o pâine. Salariul, plățile contractuale, unele beneficii sau câștiguri suplimentare sunt ceea ce eu numesc „recompense de bază". Dacă recompensele noastre de bază sunt inadecvate sau inechitabile, atenția ne va fi atrasă de injustețea și nesiguranța situației. Nu vom avea nici predictibilitatea motivației externe și nici bizareria motivației intrinsece. Nu vom avea nicio motivație.

Dar, odată trecut acest acest prag, recompensele și pedepsele pot duce la exact *opusul* obiectivului urmărit. Scheme proiectate să crească motivația o pot diminua. Tactici preconizate să sporească creativitatea o pot diminua. Programe de stimulare a faptelor bune le pot face să dispară. între timp, în loc să înăbușe comportamentul negativ, recompensele și pedepsele îl pot descătușa - și pot genera minciuni, dependență și o gândire periculos de mărginită.

Este ciudat. Și nu se potrivește în toate situațiile (mai multe despre acest subiect în capitolele următoare). Dar, după cum demonstrează experimentul lui Edward Deci cu cubul Soma, multe metode a căror eficacitate o luăm drept sigură produc rezultate surprinzătoare: ne pot oferi mai puțin din ce ne dorim - și mai mult din ce nu vrem. Acestea sunt erorile Motivației 2.0. Și ies la suprafață fie că promitem rupii în India, cerem shekeli în Israel, provocăm supărări în Suedia sau desenăm tablouri în Chicago.

Mai puțin decât ne dorim

Una dintre cele mai remarcabile scene din literatura americană ne oferă o lecție importantă despre motivație. în Capitolul 2 din *Aventurile lui Tom Sawyer,* de Mark Twain, Tom se confruntă cu plictisitoarea sarcină de a vopsi gardul de 85 de metri pătrați al mătușii Polly. Nu este chiar încântat de această obigație. „Viața îi pare goală, iar existența nimic altceva decât o povară", scrie Twain.

Dar tocmai atunci când Tom aproape că își pierde speranța, „nimic mai puțin decât o inspirație imensă, magnifică" îl copleșește. Când prietenul lui, Ben, se arată agale și îl ia peste picior pentru soarta lui jalnică, Tom se preface mirat. Să dai cu vopsea pe un gard nu este o sarcină neplăcută, spune el. Este un privilegiu fantastic - o sursă de, hmm, motivație intrinsecă. Munca este atât de captivantă încât, atunci când Ben îi cere să dea și el câteva pensule, Tom refuză. Nu se înduplecă până când Ben nu-i cedează mărul în schimbul acestei șanse.

Curând apar și alți băieți, toți căzând în capcana lui Tom și sfârșind prin a vopsi gardul - de mai multe ori - în locul lui. Din acest episod, Twain extrage un principiu motivațional cheie, anume că „munca reprezintă ceva

ce ești obligat să faci, în vreme ce joaca este ceva ce nu ești obligat să faci". In continuare scrie:

Există domni bogați în Anglia care conduc trăsuri cu patru cai cale de douăzeci sau treizeci de mile pe zi, în timpul verii, doar pentru că acest privilegiu îi costă o groază de bani; însă, dacă li s-ar oferi un salariu pentru acest serviciu, s-ar transforma în muncă și și-ar da demisia[1].

Cu alte cuvinte, recompensele pot genera un tip ciudat de alchimie comportamentală: pot transforma o sarcină interesantă într-o corvoadă. Pot transforma joaca în muncă. Și, reducând motivația intrinsecă, pot răsturna performanța, creativitatea și chiar comportamentul onest ca pe niște piese de domino. Să denumim acest lucru Efectul Sawyer'. O analiză a unor experimente uimitoare din toată lumea dezvăluie cele patru domenii în care apare acest efect - și demonstrează, din nou, discrepanța dintre ceea ce știe știința și ceea ce se întâmplă în economie.

Motivația intrinsecă

Specialiști comportamentali precum Deci au început să descopere Efectul Sawyer cu aproape patruzeci de ani în urmă, deși nu au utilizat același termen. In schimb, au catalogat consecințele surprinzătoare ale stimulentelor externe drept „costurile ascunse ale recompenselor". Acesta, de fapt, a fost titlul primei cărți pe această temă - un volum de cercetare publicat în 1978 de psihologii Mark Lepper și David Greene.

Unul dintre primele studii ale lui Lepper și Greene (pe care l-au finalizat împreună cu un al treilea coleg, Robert Nisbett) a devenit un clasic al domeniului și unul dintre cele mai citate articole din literatura motivațională. Cei trei cercetători au urmărit, timp de trei zile, o clasă de preșcolari și au identificat copiii care au ales să-și petreacă „timpul liber" de joacă desenând. Apoi au imaginat un experiment pentru a testa efectul

* Iată cele două fațete ale definiției Efectului Sawyer: activități care pot transforma fie joaca în muncă, fie munca în joacă.

recompensării unei activități care acestor copii le plăcea în mod evident.

Cercetătorii au împărțit copiii în trei grupuri. Primul era grupul care „aștepta o recompensă". Le-au arătat copiilor o diplomă de „Bun jucător" - împodobită cu o panglică albastră și având inscripționat pe ea numele copilului - și i-au întrebat dacă vor să deseneze pentru a primi recompensa. Al doilea grup a fost cel care „nu aștepta o recompensă". Cercetătorii i-au întrebat, pur și simplu, dacă vor să deseneze. Dacă se hotărau să o facă, la sfârșitul sesiunii, cercetătorii înmânau fiecărui copil una dintre diplomele de „Bun jucător". Cel de-al treilea grup era grupul „fără recompensă". Cercetătorii i-au întrebat dacă vor să deseneze, dar nu le-au promis diplome și nici nu le-au oferit la sfârșit.

Două săptămâni mai târziu, în pauză, profesorii de la grădiniță au pus pe masă hârtie și carioci, în timp ce cercetătorii i-au urmărit în secret pe copii. Copiii care anterior făcuseră parte din grupurile care „nu așteptau recompense" și „fără recompensă" au desenat la fel de mult și cu aceeași plăcere ca înainte de experiment. Dar copiii din primul grup - cei care așteptaseră și apoi primiseră o recompensă - au manifestat mai puțin interes și au petrecut mai puțin timp desenând[2]. Se instalase efectul Sawyer. Chiar după două săptămâni, premiile acelea ispititoare - atât de des întâlnite în clase și cămine -transformaseră joaca în muncă.

Ca să fim clari, nu neapărat recompensele în sine reduseseră interesul copiilor. Amintiți-vă: atunci când copiii nu așteptau recompense, primirea lor a avut o influență minoră asupra motivației intrinseci. Doar recompensele *condiționate* -dacă faci asta, atunci vei primi asta - au avut un efect negativ. De ce? Recompensele de tip „dacă-atunci" îi lipsesc pe oameni de o parte din autonomie. La fel ca domnii care conduceau trăsuri pentru bani și nu din amuzament, nu își mai controlau în totalitate viețile. Iar acest lucru poate găuri fundul găleții lor motivaționale, lipsind activitatea de plăcerea însoțitoare.

Lepper și Greene au replicat aceste rezultate într-o serie de experimente ulterioare cu copii. Pe măsura trecerii timpului, și alți cercetători au ajuns la rezultate similare în cazul adulți-lor. Iarăși și iarăși, au descoperit că recompensele externe -mai ales cele condiționate, așteptate, de tip „dacă-atunci" - au distrus cel de-al treilea stimulent.

Aceste concluzii s-au dovedit atât de controversate - la urma urmei, au pus la îndoială o practică standard a majorității companiilor și școlilor - încât, în 1999, Deci și doi colegi au reanalizat aproape trei decenii de studii pe această temă pentru a confirma rezultatele. „Analiza atentă a efectelor recompenselor în 128 de experimente a condus la concluzia că recompensele evidente tind să aibă un substanțial efect negativ asupra motivației intrinseci", au stabilit ei. „Atunci când instituțiile - familii, școli, firme și cluburi sportive, de exemplu - se concentrează asupra viitorului imediat și optează pentru controlarea comportamentului oamenilor", provoacă daune considerabile pe termen lung[3].

încercați să încurajați un copil să învețe matematica plătin-du-l pentru fiecare pagină din manual pe care o finalizează - și, aproape sigur, va deveni mai harnic pe termen scurt și-și va pierde interesul în matematică pe termen lung. Luați un inginer proiectant care își iubește munca și încercați să-l determinați să lucreze mai bine condiționându-i onorariul de realizarea unui produs de succes - va lucra aproape sigur ca un maniac pe termen scurt, dar va deveni mai puțin interesat de slujbă pe termen lung. După cum se arată într-unul din principalele manuale de știință comportamentală, „oamenii folosesc recompense așteptându-se să obțină beneficiul creșterii motivației unei alte persoane, dar, procedând astfel, generează, adesea, costul ascuns și neintenționat al subminării motivației intrinseci a acelei persoane față de activitatea respectivă"[4].

Este una dintre cele mai importante descoperiri din știința socială - și, totodată, una dintre cele mai ignorate. In ciuda eforturilor unor cercetători talentați și pasionați - mai ales Alfie Kohn, a cărui carte vizionară, *Punished by Rewards'* (1993), prezintă o incriminare zdrobitoare a stimulentelor externe - continuăm să încercăm să-i motivăm pe oameni în acest fel. Poate că ne este teamă să renunțăm la Motivația 2.0, în ciuda dezavantajelor sale evidente. Poate nu ne putem lua gândul de la neobișnuita mecanică cuantică a motivației intrinseci.

Sau poate există un motiv mai bun. Chiar dacă cei care controlează recompensele de tip „dacă-atunci" activează Efectul Sawyer și anihilează cel de-al treilea stimulent, poate că, în realitate, îi determină pe oameni să lucreze mai bine. Dacă aceasta este realitatea, poate că nu este atât de grav.

Să punem întrebarea: recompensele externe stimulează performanța? Patru economiști s-au dus în India pentru a afla.

Performantă înaltă

I

Una dintre dificultățile experimentelor de laborator care testează impactul factorilor motivaționali precum banii este reprezentată de cost. Dacă intenționezi să-i plătești pe oameni pentru a se achita de o sarcină, trebuie să le plătești o sumă considerabilă. Iar în Statele Unite sau în Europa, unde stan-

* Pedepsiți de recompense (n.t.). dardele de viață sunt ridicate, o sumă semnificativă înmulțită cu zeci de participanți poate conduce la facturi exagerat de mari pentru cercetători.

In parte pentru a ocoli această problemă, un grup de patru economiști - inclusiv Dan Ariely, pe care l-am menționat în Capitolul anterior - au deschis o firmă în Madurai, India, pentru a măsura efectele stimulentelor externe asupra performanței. întrucât costul vieții în India rurală este mult mai redus decât în America de Nord, cercetătorii au putut oferi recompense importante fără să-și falimenteze conturile din bancă.

Au selectat optzeci și șapte de participanți pe care i-au rugat să joace diferite jocuri - de exemplu, să arunce mingi de tenis într-o țintă, să descifreze anagrame, să-și amintească un șir de numere - care necesitau abilități motrice, creativitate sau concentrare. Pentru a testa forța stimulentelor, experimentatorii au oferit trei tipuri de recompense pentru atingerea anumitor niveluri de performanță.

O treime dintre participanți a avut posibilitatea de a câștiga un mic premiu - patru rupii (la vremea respectivă aproximativ 50 de cenți, echivalentul indemnizației pentru o zi de muncă în Madurai) pentru atingerea țintelor de performanță. O treime a avut posibilitatea de a câștiga un premiu mediu - 40 de rupii (aproximativ 5 USD sau câștigul mediu pe două săptămâni). Iar o treime a primit șansa de a câștiga un premiu foarte mare - 400 de rupii (aproximativ 50 USD, echivalentul câștigului pe cinci luni).

Ce s-a întâmplat? Mărimea premiului a anticipat nivelul performanței?

Da. Dar nu în felul în care v-ați fi așteptat. După cum s-a dovedit, cei care au primit premiile medii nu au avut rezultate mai bune decât cei cărora li s-au oferit premiile mici. Dar cei din grupul superstimulat cu 400 de rupii? S-au descurcat cel mai prost dintre toți. Din aproape toate punctele de vedere, au rămas în urma atât a participanților recompensați cu premii mici, cât și a celor recompensați cu premii medii. Prezentând rezultatele experimentelor Rezervei Federale din Boston, cercetătorii au scris: „In opt dintre cele nouă probe pe care le-am analizat în cele trei experimente, stimulentele mai ridicate au generat performanțe *mai slabe"*[5].

Să rămânem un moment la această concluzie. Patru economiști - doi de la MIT[1], unul de la Camegie Mellon și altul de la Universitatea din Chicago - au efectuat un studiu pentru Rezerva Federală, unul dintre cei mai puternici actori economici ai lumii. Dar, în loc să enunțe un principiu economic simplu - recompensele mai mari generează performanțe mai ridicate - au părut să-l respingă. Și nu doar cercetătorii americani au ajuns Ia această concluzie surprinzătoare. în 2009, cercetătorii de la Școala Economică din Londra - universitatea 9

a unsprezece laureați ai Premiului Nobel pentru Economie -au analizat cincizeci și unu de studii ale unor programe corporative de remunerare a performanței. Concluzia economiștilor: „Am descoperit că stimulentele financiare... pot avea o influență negativă asupra performanței per total"[6]. Pe ambele maluri ale Atlanticului, discrepanța dintre ceea ce demonstrează știința și ceea ce face economia este mare.

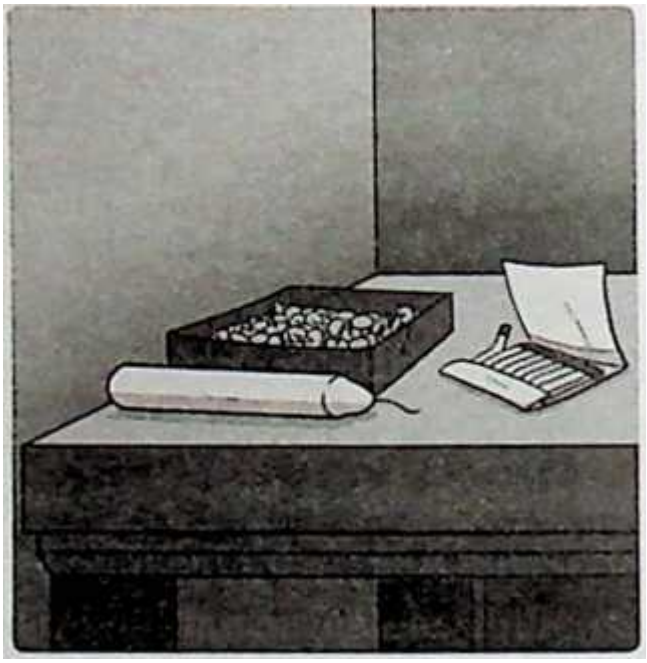
„Multe instituții din ziua de astăzi oferă un volum ridicat de stimulente pentru exact tipul de sarcini pe care l-am analizat aici", au scris Ariely și colegii lui. „Rezultatele noastre contrazic această ipoteză. Experimentul nostru sugerează... că nu putem presupune că introducerea sau creșterea stimulentelor crește întotdeauna performanța." într-adevăr, în multe situații, stimulentele condiționate - piatra de temelie a modului în care firmele încearcă să-și motiveze angajații - pot fi o „propunere perdantă".

Desigur, cu excepția scriitorilor leneși, puțini dintre noi își petrec timpul de lucru aruncând mingi de tenis sau descifrând anagrame. Ce putem spune despre sarcinile creative care se apropie mai mult de ceea ce facem cu adevărat la serviciu?

Creativitate

Pentru un test rapid al abilității de rezolvare a problemelor, puține exerciții sunt mai utile decât „problema lumânării". Creată de psihologul Karl Duncker în anii 1930, problema lumânării este utilizată într-o mare varietate de experimente în știința comportamentală. Citește mai departe pentru a vedea cum te descurci.

Stai la o masă lângă un perete de lemn, iar experimentatorul îți dă materialele prezentate mai jos: o lumânare, câteva piuneze și o cutie de chibrituri.



Prezentarea problemei lumânării

Sarcina ta este să atașezi lumânarea de zid astfel încât ceara să nu picure pe masă. Gândește-te o clipă cum ai rezolva problema. Multi oameni încep prin a încerca să fixeze lumânarea de zid. Dar nu merge așa. Unii aprind un

chibrit, topesc o parte a lumânării și încearcă să o lipească de zid. Nici asta nu merge. Dar, după cinci sau zece minute, majoritatea găsesc soluția, pe care o puteți vedea mai jos.

Rezolvarea problemei lumânării

Cheia constă în depășirea a ceea ce este cunoscut drept „imobilitate funcțională". Privești cutia și vezi doar o funcție -cutie de piuneze. Dar, gândind din nou, ajungi să înțelegi că această cutie poate avea și o altă întrebuințare - aceea de suport pentru lumânare. Pentru a relua limbajul din capitolul anterior, soluția nu este algoritmică (urmarea unui curs prestabilit), ci euristică (părăsirea cursului pentru a descoperi o nouă soluție).

Ce se întâmplă dacă îi pui pe oameni în fața unei astfel de provocări conceptuale și le oferi recompense pentru soluții rapide? Sam Glucksberg, un psiholog care, astăzi, predă la Universitatea Princeton, a testat acest lucru în urmă cu câteva decenii, cronometrând cât de repede rezolvă problema lumânării două grupuri de participanți. Primului grup i-a spus că îi cronometrează performanța doar pentru a stabili un standard pentru timpul necesar, în mod obișnuit, pentru soluționarea unei astfel de probleme. Celui de-al doilea grup i-a oferit stimulente. Dacă timpul unui participant s-ar încadra în cele mai rapide 25% dintre toate persoanele testate, respectivul participant ar primi 5 USD. Dacă timpul unui participant ar fi cel mai redus dintre toți, recompensa ar fi de 20 USD. Indexate cu inflația, sunt sume decente de bani pentru câteva minute de efort - un bun factor motivațional.

Ce avans a avut grupul stimulat în identificarea unei soluții? In medie, i-a luat cu aproximativ trei minute și jumătate *mai mult*[7]. Da, trei minute și jumătate mai mult să rezolve problema. (Ori de câte ori am prezentat aceste rezultate unui grup de oameni de afaceri, reacția a fost aproape întotdeauna un geamăt puternic, îndurerat și involuntar.) în directă contradicție cu principiile de bază ale Motivației 2.0, un stimulent calculat să limpezească rațiunea și să stimuleze creativitatea a sfârșit prin a umbri gândirea și a paraliza creativitatea. De ce? Recompensele, prin natura lor, ne limitează concentrarea. Sunt utile atunci când calea către o soluție este clară. Ne ajută să privim înainte și să avansăm mai repede. Dar factorii motiva-ționali de tip „dacă-atunci" sunt îngrozitori pentru provocări precum problema

lumânării. După cum arată acest experiment, recompensele au limitat concentrarea participanților și au restrâns vederea largă ce le-ar fi permis să găsească utilizări noi pentru obiecte vechi.

Ceva similar pare să se întâmple în cazul provocărilor care nu se referă atât la rezolvarea unei probleme existente, cât la iterarea a ceva nou. Teresa Amabile, profesor la Școala Economică Harvard și unul dintre principalii cercetători din lume în domeniul creativității, a testat frecvent efectele recompenselor condiționate asupra procesului creativ. într-un studiu efectuat împreună cu doi colegi, a recrutat douăzeci și trei de artiști profesioniști din Statele Unite care au produs de-a lungul timpului obiecte de artă comandate și necomandate. A cerut artiștilor să aleagă, la întâmplare, zece lucrări comandate și zece lucrări necomandate. Apoi, Amabile și echipa ei au prezentat lucrările unui grup de artiști și custozi de notorietate, care nu știau nimic despre studiu și cărora le-au cerut să evalueze piesele în funcție de creativitate și competență tehnică.

„Concluziile noastre sunt surprinzătoare", au scris cercetătorii. „Lucrările comandate au fost evaluate drept considerabil mai puțin creative decât cele necomandate, dar nu au fost evaluate diferit în privința rigorii tehnice. Mai mult, artiștii au relatat că s-au simțit considerabil mai constrânși atunci când au realizat lucrări comandate decât necomandate." Un artist pe care l-au intervievat a descris Efectul Sawyer în acțiune:

Nu întotdeauna, dar de multe ori când creez o lucrare pentru cineva devine mai mult „muncă" decât plăcere. Atunci când lucrez pentru mine însumi, resimt bucuria pură a creației și pot lucra toată noaptea fără să-mi dau seama. în cazul unei lucrări comandate trebuie să te verifici continuu - să fii atent să faci ce dorește clientul.[8]

Un alt studiu cu artiști, realizat de-a lungul unei perioade îndelungate, arată că preocuparea față de recompensele externe poate, de fapt, împiedica un eventual succes. La începutul anilor 1960, cercetătorii au urmărit studenții de cinul II și III de la Școala Institutului de Artă din Chicago în privința atitudinii față de muncă și a faptului dacă erau motivați în mod extrinsec sau intrinsec. Utilizând aceste date ca valori de referință, un alt cercetător a continuat să-i urmărească pe acești studenți la începutul anilor 1980 pentru a vedea cum le evoluează carierele. Printre cele mai clare concluzii, mai ales pentru bărbați, a fost următoarea: „Cu cât era mai puțin evidentă

motivația externă în timpul școlii de artă, cu atât era mai mare succesul la câțiva ani de la absolvire și aproape douăzeci de ani mai târziu". Pictorii și sculptorii care erau motivați intrinsec, cei pentru care bucuria descoperirii și chemarea creației erau singurele recompense, au reușit să reziste vremurilor grele - și lipsei banilor și a recunoașterii - care însoțesc, în mod inevitabil, carierele artistice. Iar acest lucru a condus la un alt paradox în Țara Minunilor lui Alice al celui de-al treilea stimulent. „Acei artiști care au practicat pictura și sculptura mai mult pentru plăcerea activității în sine decât pentru recompense externe au creat artă care a fost considerată drept superioară", a arătat studiul. „Cei care sunt mai puțin motivați să urmărească recompense externe ajung, în cele din urmă, să le primească."[9]

Desigur, rezultatul nu este valabil pentru toate sarcinile. Amabile și alții au descoperit că recompensele externe pot fi eficiente pentru sarcini algoritmice - cele care depind de aplicarea unui model existent până la finalizarea logică. Dar pentru activitățile creative - cele care solicită flexibilitate în soluționarea problemelor, inventivitate sau înțelegere conceptuală - recompensele condiționate pot fi periculoase. Subiecții recompensați au, adesea, probleme în a vedea periferia și a imagina soluții originale. Iar aceasta este una dintre cele mai solide concluzii în știința socială - mai ales pentru că Amabile și alții au rafinat-o de-a lungul anilor.[10] Pentru artiști, oameni de știință, inventatori, copii și noi ceilalți, motivația intrinsecă - dorința de a face ceva pentru că este interesant, provocator și captivant - este esențială pentru nivelurile ridicate de creativitate. Dar factorii motivaționali de tip „dacă-atunci", care sunt materia primă a celor mai multe firme, mai degrabă înăbușă decât încurajează gândirea creativă. Pe măsură ce economia se deplasează spre activitățile creative, conceptuale -așa cum tot mai mulți dintre noi avem de-a face cu propriile versiuni ale problemei lumânării - acesta poate fi cel mai alarmant decalaj dintre ceea ce știe știința și ceea ce face economia.

Bună purtare

Filozofii și profesioniștii în medicină au dezbătut multă vreme dacă donatorii de sânge ar trebui plătiți. Unii pretind că sângele, la fel ca orice țesuturi sau organe umane, este special - că nu ar trebui să-l putem cumpăra sau vinde ca pe un baril de petrol sau o ladă cu rulmenți. Alții argumentează

că ar trebui să lăsăm nazurile, pentru că, plătind această substanță, am obține o cantitate îndestulătoare.

Dar, în 1970, sociologul Richard Titmuss, care studiase donarea de sânge în Marea Britanie, a lansat o ipoteză mai îndrăzneață. A plăti pentru sânge nu este doar imoral, a spus acesta. Este și ineficient. Dacă Marea Britanie ar decide să plătească cetățenii pentru a dona, rezerva de sânge a țării s-ar reduce. Era, cu siguranță, o idee trăsnită. Economiștii au chicotit, iar Titmuss nu și-a verificat niciodată ideea; a fost doar o bănuială filozofică.[11]

Dar, un sfert de secol mai târziu, doi economiști suedezi au decis să verifice dacă Titmuss are dreptate. In cadrul unui experiment uimitor, au vizitat un centru regional pentru donarea de sânge din Gothenburg și au găsit 153 de femei interesate să doneze. Apoi - după cum pare să fie obiceiul cercetătorilor motivaționali - au împărțit femeile în trei grupuri.[12] Experimentatorii le-au spus celor din primul grup că donarea de sânge este voluntară. Aceste participante puteau dona sânge, dar nu aveau să fie plătite. Experimentatorii au făcut celui de-al doilea grup o ofertă diferită. Dacă ar dona sânge, ar primi câte 50 de coroane suedeze (aproximativ 7 USD). Cel de-al treilea grup a primit o variantă a celei de-a doua oferte: o remunerație de 50 de coroane cu posibilitatea de a dona această sumă imediat unei instituții filantropice în beneficiul copiilor bolnavi de cancer.

Din primul grup, 52% dintre femei au decis să continue și să doneze sânge. în mod evident, se comportau ca niște cetățeni altruiști, dispuși să facă o faptă bună pentru compatrioții lor suedezi, chiar în absența unei compensații.

Grupul al doilea? Motivația 2.0 ar sugera că membrii acestui grup ar fi ceva mai motivați să doneze. S-au prezentat, ceea ce ar indica o motivație intrinsecă. Câteva coroane în plus nu ar face decât să crească acest impuls. Dar - după cum poate ați ghicit deja - nu asta s-a întâmplat. în acest grup, doar 30% dintre femei au decis să doneze sânge. în loc să crească numărul donatorilor de sânge, oferta de a-i plăti le-a *scăzut* numărul cu aproape o jumătate.

Intre timp, cel de-al treilea grup - care a avut opțiunea de a dona direct suma instituției filantropice - a răspuns aproximativ în același mod ca

primul grup. 53% dintre femei au devenit donatoare de sânge.’

La urma urmei, poate că bănuiala lui Titmuss a fost corectă. Adaugarea unui stimulent nu a stimulat comportamentul dorit. Dimpotrivă. Motivul: a alterat un act altruist și a „alungat" dorința intrinsecă de a face o faptă bună.[13] Donarea de sânge nu este altceva decât o faptă bună. Dă naștere la ceea ce spune broșura Crucii Roșii Americane, „un sentiment pe care banii nu îl pot cumpăra". Acesta este motivul pentru care numărul donațiilor voluntare de sânge crește în timpul dezastrelor naturale și altor calamități.[14] Dar, în cazul în care guvernele i-ar plăti pe oameni pentru a-și ajuta vecinii în timpul acestor crize, donațiile s-ar putea diminua.

Acestea fiind spuse, în exemplul suedez, recompensa în sine nu a fost inerent distructivă. Opțiunea imediată de a dona

* Rezultatele experimentului în cazul a 119 bărbați au fost oarecum diferite. Remunerația nu a avut niciun efect relevant statistic, pozitiv sau negativ, asupra deciziei de a dona sânge. remunerația de 50 de coroane, în loc de a o pune în buzunar, a părut să neutralizeze acest efect. Și acest lucru este extrem de important. Nu toate recompensele sunt întotdeauna negative. De exemplu, atunci când guvernul italian a oferit donatorilor de sânge zile libere remunerate, donațiile au crescut.[15] Legea a eliminat un obstacol în calea altruismului. Așadar, în timp ce unii avocați ar vrea să vă facă să credeți în răul fundamental al stimulentelor externe, experiența arată că, pur și simplu, acest lucru nu este adevărat. Ceea ce este adevărat este că asocierea recompenselor cu sarcini nobile, creative sau inerent interesante - oferirea lor fără înțelegerea specialei științe a motivării - este un joc foarte periculos. Când sunt utilizate în astfel de situații, recompensele de timp „dacă-atunci" fac, de obicei, mai mult rău decât bine. Ignorând ingredientele motivației autentice - autonomia, autoritatea și scopul - limitează ceea ce fiecare dintre noi poate obține.

1

Massachusetts Institute of Technology (n.t.).

Mai mult din ce nu vrem

în universul inversat al celui de-al treilea stimulent, recompensele pot genera, adesea, mai puțin din chiar comportamentele pe care încercăm să le încurajăm. Dar asta nu este totul. Atunci când sunt folosiți necorespunzător, factorii motivațio-nali extrinseci pot avea o altă consecință colaterală neintenționată: ne pot oferi mai mult din ceea ce nu vrem. Aici, din nou, ceea ce face economia nu este la nivelul a ceea ce știe știința. Iar ceea ce dezvăluie știința este că recompensele și pedepsele pot promova comportamentele inadecvate, pot crea dependență și încuraja gândirea pe termen scurt în detrimentul perspectivei pe termen lung.

Comportament imoral

Ce poate fi mai important decât a avea un țel? încă de la început, profesorii, antrenorii și părinții ne recomandă să ne stabilim țeluri și să depunem eforturi pentru a le îndeplini - și pe bună dreptate. Țelurile funcționează. Literatura academică demonstrează că, ajutându-ne să nu mai dăm atenție lucrurilor mărunte, țelurile ne pot determina să ne străduim mai mult, să muncim mai mult și să realizăm mai multe.

Dar, recent, un grup de cercetători de la Școala Economică Harvard, Școala de Management Kellogg a Universității Northwestern, Colegiul de Management Eller al Universității Arizona și Școala Wharton a Universității Pennsylvania, a pus la îndoială eficacitatea acestei recomandări generale. „In loc să fie recomandate ca un leac universal pentru creșterea performanței, stabilirea de obiective trebuie prescrisă selectiv, trebuie prevăzută cu o etichetă de avertizare și atent monitorizată", au scris ei.[16] Obiectivele pe care oamenii și le stabilesc pentru ei înșiși și care sunt dedicate perfecționării sunt, de obicei, sănătoase. Dar obiectivele impuse de alții - obiective de vânzare, venituri trimestriale, punctaje standardizate - pot genera, uneori, efecte secundare periculoase.

La fel ca toți factorii motivaționali externi, obiectivele ne focalizează concentrarea. Acesta este unul dintre motivele pentru care pot fi eficiente; ajută mintea să se concentreze. Dar, după cum am văzut, o concentrare

focalizată cere un cost. Pentru sarcini complexe sau conceptuale, oferirea unei recompense poate umbri gândirea cuprinzătoare necesară găsirii unei soluții inovative. în același mod, atunci când un obiectiv extern este esențial - în special unul pe termen scurt, măsurabil, a cănii realizare asigură o remunerație importantă - prezența sa ne poate limita perspectiva asupra dimensiunii mai mari a comportamentului nostru. După cum arată profesorii de la școlile economice, „dovezi concludente demonstrează că, pe lângă a motiva eforturile constructive, stabilirea de obiective poate determina un comportament imoral".

Exemplele sunt numeroase, notează cercetătorii. Sears impune o țintă de vânzări personalului din stațiile de reparare a autoturismelor - iar muncitorii răspund prin supratаxarea clienților și realizarea de reparații care nu sunt necesare. Enron stabilește ținte de venit foarte ridicate - iar cursa de a le atinge cu orice mijloace aproape că generează colapsul companiei. Ford este atât de hotărât să producă o anumită mașină, cu o anumită greutate, la un anumit preț, până la o anumită dată, încât neglijează verificările de siguranță și lansează periculosul Ford Pinto.

Problema cu recompensele externe care devin singurul obiectiv care contează este aceea că oamenii vor alege calea cea mai rapidă pentru a le obține, chiar dacă este una incorectă.

Intr-adevăr, cea mai mare parte a scandalurilor și comportamentelor inadecvate care par a fi endemice vieții modeme implică scurtături. Directorii își stabilesc veniturile trimestriale astfel încât să poată pune mâna pe o primă de performanță. Consilierii de la școlile secundare falsifică rezultatele elevilor, astfel încât cei din ultimul an să poată intra la colegiu.[17] Atleții se injectează cu steroizi pentru a obține timpi mai buni și prime de performanță mai mari.

Comparați această abordare cu un comportament impulsionat de motivația intrinsecă. Când recompensa este activitatea însăși - aprofundarea învățării, satisfacerea clienților, obținerea celor mai bune rezultate - nu există scurtături. Singura cale spre destinație este autostrada. Intr-un anumit sens, este imposibil să te comporți imoral pentru că persoana dezavantajată nu este un concurent, ci tu însuți.

Desigur, nu toate obiectivele sunt egale. Și - vreau să subliniez acest lucru - obiectivele și recompensele externe nu sunt inerent corupătoare. Dar obiectivele sunt mai toxice decât recunoaște Motivația 2.0. De fapt, profesorii de la școlile economice sugerează că obiectivele ar trebui să vină cu propriile etichete de avertizare: *Obiectivele pot crea probleme sistematice pentru organizatii din cauza concentrării înguste, comportamentului imoral, asumării de riscuri ridicate, cooperării reduse şi motivației intrinseci diminuate. Fiți precauți atunci când utilizati obiectivele în organizația dumneavoastră.*

Dacă recompensele drept obiectiv încurajează, uneori, comportamentul nedemn, atunci pedepsele ar trebui să-l poată înfrâna, nu? Nu vă grăbiți. Cel de-al treilea stimulent este mai puțin mecanic și mai surprinzător decât atât, după cum au descoperit doi economiști evrei la unele centre de îngrijire de zi.

In anul 2000, economiștii Uri Gneezy și Aldo Rustichini au studiat un grup de centre de îngrijire zilnică a copiilor în Haifa, Israel, timp de două săptămâni.[18] Centrele se deschideau la ora 7.30 și se închideau la ora 16.00. Părinții trebuiau să-și recupereze copiii înainte de ora de închidere sau, în caz contrar, un profesor ar fi fost obligat să rămână peste program.

In primele patru săptămâni ale experimentului, economiștii au înregistrat câți părinți au întârziat în fiecare săptămână. Apoi, înainte de cea de-a cincea săptămână, cu permisiunea centrelor de îngrijire zilnică, au afișat următorul anunț:

ANUNȚ:

AMENDĂ PENTRU ÎNTÂRZIERE

După cum știți cu toții, ora oficială de închidere a centrului de îngrijire de zi este 16.00. Deoarece unii părinți întârzie, noi (cu aprobarea Autorității pentru Centrele Private de îngrijire Zilnică din Israel) am decis să impunem o amendă părinților careîntârzie să-și ia copiii.

începând cu duminica viitoare va fi impusă o amendă de 10 shekeli[1] de fiecare dată când un copil este luat după ora 16.10. Amenda va fi calculată lunar și trebuie plătită odată cu

taxa lunară obișnuită.

Al dumneavoastră,

Directorul centrului de îngrijire de zi

Teoria care stătea la baza amenzii, au spus Gneezy și Rustichini, era simplă: „Atunci când comportamentului îi sunt impuse consecințe negative, acestea vor determina o reducere a respectivului răspuns". Cu alte cuvinte, altoiește părinții cu o amendă și vor înceta să întârzie.

Dar nu s-a întâmplat asta. „După introducerea amenzii, am observat o *creștere* constantă a numărului de părinți care întârzie", au scris economiștii. „In cele din urmă'[1], procentul s-a stabilizat, la un nivel mai mare, *aproape de doua ori* mai mare decât cel inițial."[19] Și, într-un limbaj care amintea de scărpinatul în cap al lui Harry Harlow, au scris că literatura științifică curentă nu putea explica un astfel de rezultat. Intr-adevăr, „posibilitatea unei intensificări a comportamentului sancționat nu era nici măcar luată în considerare".

Pe neașteptate, apare o altă eroare a Motivației 2.0. Un motiv pentru care majoritatea părinților veneau la timp este că aveau o relație cu profesorii - care, la urma urmei, aveau grijă de scumpii lor fii și fiice - și doreau să-i trateze corect. Părinții aveau dorința intrinsecă de a fi atenți la punctualitate. Dar amenințarea unei amenzi - la fel ca promisiunea pecuniară în experimentul cu sângele - a eliminat cel de-al treilea stimulent. Amenda a schimbat decizia părinților de la o obligație parțial morală (a fi corect față de profesorii copilului meu) la o pură tranzacție (pot cumpăra un timp suplimentar). Nu era loc de amândouă. Sancțiunea nu a promovat buna purtare; a anulat-o.

Dependență

Dacă unii oameni de știință cred că factorii motivaționali de tip „dacă-atunci" și alte recompense externe seamănă cu medicamentele prescrise pe bază de rețetă care au efecte secundare potențial periculoase, alții cred că se aseamănă, mai degrabă, cu drogurile ilegale care dezvoltă o dependență mai profundă și mai dăunătoare. Potrivit acestor cercetători, recompensele în

bani și trofeele strălucitoare pot oferi o plăcere sublimă la început, dar această senzație dispare curând - și, pentru a o întreține, primitorul are nevoie de doze tot mai mari și mai dese.

Economistul rus Anton Suvorov a construit un model eco-nometric elaborat pentru a demonstra acest efect, configurat în jurul a ceea ce este cunoscut sub numele de „teoria respon-sabil-agent". Gândiți-vă la responsabil ca la factorul motiva-țional - angajatorul, profesorul, părintele. Gândiți-vă la agent ca la persoana motivată - angajatul, studentul, copilul. In esență, responsabilul încearcă să-1 determine pe agent să facă ceea ce dorește, în timp ce agentul își compară propriile interese cu ceea ce oferă responsabilul. Utilizând un vârtej de ecuații complicate pentru a testa diferite scenarii între responsabil și agent, Suvorov a ajuns la concluzii bănuite de orice părinte care a încercat să-și convingă copiii să ducă gunoiul.

Prin oferirea unei recompense, responsabilul îi semnalează agentului că sarcina este neplăcută. (Dacă sarcina ar fi plăcută, agentul nu ar avea nevoie de un impuls.) Dar semnalul acela inițial și recompensa care îl însoțește obligă responsabilul să urmeze un drum fără întoarcere. Dacă îi oferă o recompensă prea mică, agentul nu se va supune. Dar, dacă îi oferă o recompensă suficient de ispititoare pentru a convinge agentul să acționeze într-o primă fază, responsabilul „este condamnat să i-o ofere din nou în faza următoare". Nu există cale de întoarcere. Dă-i bani fiului pentru a duce gunoiul - și aproape ai obținut garanția că puștiul nu îl va duce niciodată gratis. Meii mult, odată ce zdrăngănitul inițial al banilor dispare, ai mari șanse să crești prețul pentru a fi ascultat în continuare.

După cum explică Suvorov, „Recompensele creează dependență în sensul că, odată oferită, recompensa condiționată îl determină pe agent să o aștepte ori de câte ori se confruntă cu o sarcină similară, ceea ce, la rândul său, îl obligă pe responsabil să ofere recompense mai mari pentru a obține același efect".[20]

Acest model care creează dependență nu este o simplă teorie. Brian Knutson, la vremea respectivă neurolog la Institutul Național pentru Alcoolism și Abuzul de Alcool, a demonstrat același lucru utilizând o tehnică de scanare a creierului cunoscută sub numele de rezonanță

magnetică funcțională (fIRM). A scanat un grup de voluntari sănătoși pentru a vedea cum le reacționează creierele în timpul unui joc care presupunea fie un câștig, fie o pierdere de bani. Când participanții știau că au o șansă să câștige bani, zona din creier cunoscută sub numele de „nucleu accumbens se activa". Ceea ce însemna că, atunci când participanții anticipau că primesc o recompensă (dar nu când anticipau că pierd una), această zonă a creierului era inundată de un flux de dopamină. Knutson, care acum predă la Universitatea Stanford, a obținut rezultate similare în studii ulterioare în care oamenii anticipau primirea de recompense. Ceea ce face acest răspuns interesant pentru scopurile noastre este că același proces fiziologic fundamental - acest flux chimic specific din această zonă specifică a creierului - apare în dependență. Mecanismul majorității drogurilor care dau dependență presupune transmiterea unei salve de dopamină în nucleul accumbens. Senzația produce plăcere, apoi dispare, apoi cere o altă doză. Cu alte cuvinte, dacă urmărim modul în care răspunde creierul oamenilor, a le promite recompense bănești și a le oferi cocaină, nicotină sau amfetamină sunt lucruri îngrijorător de similare[21]. Acesta ar putea fi un motiv pentru care a-i plăti pe oameni pentru a renunța la fumat funcționează, adesea, pe termen scurt. înlocuiește o dependență (periculoasă) cu o alta mai benignă.

Caracteristicile care creează dependență ale recompenselor pot distorsiona procesul de luare a deciziilor. Knutson a descoperit că activarea nucleului accumbens poate anticipa „atât alegeri riscante, cât și erori de căutare a riscurilor". Puneți-i pe oameni în mișcare cu perspectiva unor recompense și, în loc să ia decizii mai bune, după cum speră Motivația 2.0, pot lua unele mai proaste. După cum scrie Knutson, „acest lucru poate explica de ce cazinourile își întâmpină oaspeții cu sugestii de recompensare (de exemplu, mâncare ieftină, băuturi gratuite, cadouri surpriză, premii) - anticiparea recompenselor activează nucleul accumbens, ceea ce poate duce la creșterea probabilității ca participantii să treacă de la un comportament de evitare a riscurilor, la unul de căutare a riscurilor".[22]

Pe scurt, deși morcovul acela ispititor nu este nociv în toate împrejurările, în anumite situații acționează la fel ca granulele de cocaină și poate genera un comportament similar cu cel întâlnit în jurul ruletei sau meselor de

barbut - nu chiar ce ne dorim să obținem când ne „motivăm" colegii și colaboratorii.

Gândire pe termen scurt

Reamintiți-vă problema lumânării. Participanții stimulați au avut rezultate mai slabe decât colegii lor pentru că au fost atât de concentrați asupra premiului, încât au eșuat să identifice o soluție nouă la periferie. Recompensele, am văzut, ne pot limita *amplitudinea* gândirii. Dar factorii motivaționali externi - mai ales cei tangibili, de tip „dacă-atunci" - ne pot reduce *profunzimea* gândirii. Ne pot limita perspectiva la doar ce se află imediat în fața noastră, nu și la distanță.

De multe ori, o focalizare concentrată are sens. Dacă sediul firmei tale a luat foc, vrei să găsești imediat o ieșire, nu să meditezi la refacerea reglementării zonale. Dar, în situații mai puțin dramatice, fixarea asupra unei recompense imediate poate afecta performanța în timp. Intr-adevăr, ce au în comun exemplele noastre anterioare - acțiuni imorale și comportamente care creează dependență - poate mai mult decât orice altceva, este că reflectă, în totalitate, o perspectivă pe termen scurt. Toxicomanii vor rapid injecția, indiferent de răul potențial. Impostorii își doresc un câștig imediat - indiferent de consecințe.

Totuși, chiar și atunci când comportamentul nu degenerează în scurtături sau dependență, atracția pe termen scurt a recompenselor poate fi dăunătoare pe termen lung. Gândiți-vă la societățile pe acțiuni. Multe astfel de societăți există de decenii și speră să existe multe alte decenii de acum înainte. Dar mare parte din ceea ce managerii și directorii fac în fiecare zi vizează, fără ezitare, performanța companiei pe următoarele trei luni. în aceste companii, veniturile trimestriale sunt o obsesie. Directorii consumă resurse substanțiale pentru a se asigura că veniturile sunt cele planificate. Și cheltuiesc timp și resurse intelectuale substanțiale pentru a-i îndruma pe analiștii financiari, astfel încât piețele să știe la ce să se aștepte și să reacționeze favorabil. Această focalizare precisă pe termen scurt și pe un segment îngust al performanței corporative este de înțeles. Este un răspuns rațional pentru piețele care recompensează sau sancționează micile variații ale cifrelor respective, ceea ce, la rândul său, afectează indemnizația directorilor.

Dar companiile plătesc un preț mare pentru că nu privesc mai departe de următorul trimestru. Mai mulți cercetători au descoperit că firmele care își petrec cea mai mare parte a timpului urmărind veniturile trimestriale obțin rate de creștere pe termen lung *sensibil* mai mici decât cele care se preocupă mai rar de acest lucru. (Un motiv: companiile obsedate de venituri investesc, în mod specific, mai puțin în cercetare și dezvoltare[23]). Aceste companii își ating cu succes obiectivele pe termen scurt, dar pun în pericol sănătatea companiei pentru următorii doi-trei ani. După cum au arătat cercetătorii care au avertizat asupra nebuniei obiectivelor, „simpla existență a obiectivelor poate determina angajații să se concentreze cu miopie asupra câștigurilor pe termen scurt și să piardă din vedere efectele potențial devastatoare asupra organizației".[24]

Poate că acest lucru nu este niciunde atât de limpede ca în cazul calamității economice care a afectat economia mondială în anii 2008 și 2009. Fiecare jucător din sistem s-a concentrat

doar asupra recompenselor pe termen scurt - cumpărătorul care a dorit o casă, agentul imobiliar care a dorit un comision, agentul de pe Wall Street care a dorit să vândă noi titluri de valoare, politicianul care și-a dorit o economie dinamică în timpul alegerilor - și au ignorat efectele pe termen lung ale propriilor acțiuni asupra lor înșiși și asupra altora. Aceasta este natura bulelor economice: ceea ce pare a fi o exuberanță irațională este, în ultimă instanță, un exemplu prost de miopie motivată extern.

Prin contrast, elementele motivației autentice pe care le vom analiza ulterior, prin propria lor natură, nu țin cont de perspectiva pe termen scurt. Să luăm perfecționarea. Obiectivul în sine este, în mod inerent, pe termen lung pentru că perfecțiunea pură, într-un anumit sens, este imposibilă. Nici chiar Roger Federer, de exemplu, nu va „stăpâni" vreodată total jocul de tenis. Dar, de obicei, introducerea unei recompense de tip „dacă-atunci" pentru perfecționare provoacă un rezultat neașteptat și nedorit. Acesta este motivul pentru care elevii plătiți să rezolve probleme aleg, în mod tipic, probleme mai ușoare și, prin urmare, învață mai puțin.[25] Premiul pe termen scurt afectează învățarea pe termen lung.

în mediile în care recompensele externe sunt dominante, mulți oameni lucrează numai până la punctul în care obțin recompense - nu mai mult. Așadar, dacă studenții primesc un premiu pentru a citi trei cărți, mulți nu vor alege o a patra, ca să nu mai vorbim despre o viață plină de lectură - la fel cum, adesea, directorii care își ating țintele trimestriale nu încurajează câștigarea nici măcar a unui penny în plus, fără a mai pune la socoteală sănătatea pe termen lung a companiei. De asemenea, numeroase studii arată că remunerarea oamenilor pentru a exersa, pentru a renunța la fumat sau pentru a-și lua medicamentele produce rezultate minunate la început - însă comportamentul sănătos dispare de îndată ce stimulentele sunt eliminate. Cu toate acestea, dacă nu sunt implicate recompense condiționate sau dacă stimulentele sunt folosite cu abilitate, execuția se îmbunătățește și înțelegerea se aprofundează. Măreția și miopia sunt incompatibile. Realizările semnificative depind de extinderea perspectivei.

RECOMPENSE ȘI PEDEPSE: *Cele șapte defecte fatale*

1. Pot distruge motivația intrinsecă.

2. Pot diminua performanța.

; 3. Pot paraliza creativitatea. I

4. Pot elimina comportamentele pozitive.

5. Pot încuraja înșelăciunea, soluțiile rapide și comportamentul imoral.

6. Pot crea dependență.

7. Pot stimula gândirea pe termen scurt.

2A

... Și situațiile speciale în care o fac

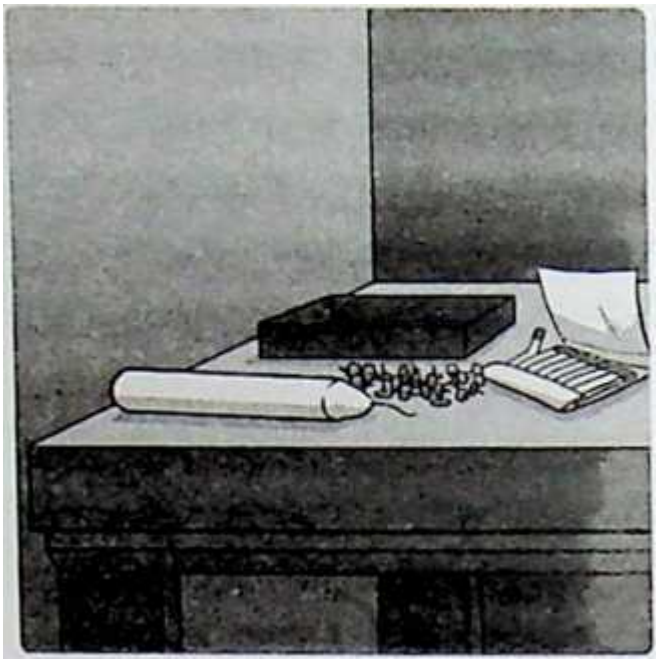
Recompensele și pedepsele nu sunt întotdeauna negative. Motivația 2.0 nu ar fi rezistat niciodată atâta timp sau nu ar fi realizat atât de multe lucruri. Deși un sistem de operare centrat pe recompense și pedepse a depășit propriile sale utilități și are mare nevoie de o

actualizare, acest lucru nu înseamnă că trebuie să-l aruncăm cu totul la gunoi. într-adevăr, a proceda astfel ar contrazice știința. Cercetătorii care studiază motivația umană au relevat nu numai numeroasele erori ale abordării tradiționale, dar și nișa îngustă de situații în care recompensele și pedepsele își fac treaba suficient de bine.

Punctul de plecare este, desigur, acela de a ne asigura că recompensele de bază - salariile, indemnizațiile, beneficiile ș.a.m.d. - sunt corespunzătoare și rezonabile. Fără o bază sănătoasă, motivația de orice fel este dificilă și, adesea, imposibilă.

Dar, odată acest lucru realizat, sunt situații în care este bine să apelezi din nou la factori motivaționali externi. Pentru a înțelege care sunt aceste situații, să ne întoarcem la problema lumânării. în studiul său, Sam Glucksberg a descoperit că par-ticipanții cărora li s-a oferit un premiu în bani au avut nevoie de mai mult timp pentru a rezolva problema decât cei care lucrau într-un mediu fără recompense. Motivul, vă amintiți, este acela că perspectiva unui premiu le-a limitat concentrarea și capacitatea de a identifica o soluție inovativă, neevidentă.

în cadrul aceluiași experiment, Glucksberg i-a prezentat unui alt grup de participanți o versiune ușor diferită a problemei. Din nou, i-a spus unei jumătăți dintre ei că le va cronometra performanța pentru a colecta datele, iar celeilalte jumătăți că cei care obțin cei mai buni timpi ar putea câștiga o sumă de bani. Dar a schimbat puțin lucrurile. în loc să le pună la dispoziție participanților o cutie plină de piuneze, a deșertat piunezele pe birou, după cum este prezentat în imaginea de mai jos.



Problema lumânării prezentată diferit

Puteți ghici ce s-a întâmplat?

De data aceasta, participanții care concurau pentru recompensă au rezolvat problema *mai rapid* decât colegii lor. De ce? Prin deșertarea piunezelor și afișarea cutiei goale, Glucksberg, practic, a dezvăluit soluția. A transformat o sarcină creativă și stimulativă într-una rutinară. Din moment ce participanții au fost nevoiți, pur și simplu, să gonească pe un drum evident, recompensa care îi aștepta la linia de sosire i-a încurajat să alerge mai repede.

Experimentul lui Glucksberg oferă prima întrebare pe care trebuie să o puneți atunci când analizați factorii motivaționali externi: *sarcina respectivă este rutinară?* Adică, îndeplinirea ei necesită respectarea unui set prestabilit de reguli pentru atingerea unui țel specific?

Pentru sarcinile rutinare, care nu sunt foarte interesante și nu necesită multă gândire creativă, recompensele pot oferi un mic impuls motivațional fără efecte secundare negative. Intr-un fel, este ceva de bun simț. După cum explică Edward Deci, Richard Ryan și Richard Koestner, „recompensele nu subminează factorii motivaționali intrinseci ai oamenilor în cazul sarcinilor

neinteresante, pentru că nu prea există astfel de factori de subminat[1]". La fel, dacă Dan Ariely și colegii lui au realizat studiul de performanță din Madurai, India, cu un grup de studenți de la Institutul de Tehnologie din Massachusetts, au descoperit că, dacă sarcina necesita „abilități cognitive chiar rudimentare", o recompensă mai mare „ducea la rezultate mai slabe". Dar „atâta timp cât sarcinile implicau doar abilități mecanice, recompensele dădeau rezultate, așa cum era de așteptat: cu cât mai mare era recompensa, cu atât mai bună era performanța".[2]

Este un lucru extrem de important. Deși, acum, economiile avansate gravitează mai puțin în jurul funcțiilor algoritmice, bazate pe reguli, o parte din ceea ce facem zilnic - mai ales la serviciu - nu este chiar atât de interesant. Avem de completat rapoarte și de răspuns la mesaje plictisitoare și tot felul de corvezi care nu tocmai ne înflăcărează. Mai mult, pentru unii oameni, mare parte din ceea ce fac *toata ziua* constă în astfel de sarcini rutinare, nu extraordinar de captivante. In aceste situații, este ideal să încerci să eliberezi latura pozitivă a Efectului Sawyer, străduindu-te să transformi munca în joacă -să sporești diversitatea sarcinilor, să le fad să semene cu un joc sau să le folosești pentru a-ți dezvolta alte abilități. Din păcate, nu întotdeauna este posibil. Toate acestea înseamnă că, uneori, până și recompensele de tip „dacă-atunci" sunt o opțiune.

Să punem în practică aceste informații despre recompense și rutine. Să presupunem că ești manager la o mică organizație nonprofit. Echipa ta de creație a realizat un poster fantastic de promovare a viitorului mare eveniment al grupului. Iar acum trebuie să trimiți posterul la douăzeci de mii de membri ai organizației. Deoarece costurile extemalizării acestei sarcini unei firme de curierat profesioniste sunt prea mari pentru bugetul tău, decizi să faci totul pe cont propriu. Problema este că posterele au sosit de la tipografie mult mai târziu decât te așteptai și trebuie să ajungă la poștă în acest weekend.

Care este cea mai potrivită metodă de a-i implica pe cei zece angajați, poate și pe alții, într-o activitate amplă de transmitere a posterelor în timpul weekendului? Sarcina este definiția însăși a rutinei: oamenii care participă trebuie să ruleze posterele, să le introducă în niște tuburi, să pună capace la

tuburi și să aplice o etichetă poștală și timbrele necesare. Patru pași - niciunul dintre ei deosebit de interesant.

O opțiune managerială este coerciția. Dacă ești șef, îi poți obliga pe oameni să-și petreacă sâmbăta și duminica desfășurând o astfel de activitate extrem de plictisitoare. S-ar putea supune, dar efectul asupra moralului și loialității lor pe termen lung ar putea fi major. O altă opțiune este să faci apel la voluntariat. Dar să fim sinceri: cei mai mulți dintre oameni pot găsi modalități mult mai plăcute de petrecere a weekendului.

Așadar, în acest caz, o recompensă de tip „dacă-atunci" poate fi eficientă. De exemplu, le poți promite o mare petrecere la birou dacă toată lumea se pune serios pe treabă. Le poți oferi o diplomă tuturor celor care participă. Sau poți merge mai departe și să le oferi o mică sumă de bani pentru fiecare poster pus în plic și expediat - cu speranța că plata muncii desfășurate va crește productivitatea.

In timp ce acest tip de recompense tangibile, condiționate, pot submina, adesea, motivația intrinsecă și creativitatea, acest tip de deficiențe contează mai puțin aici. Sarcina nu trezește nici pasiuni puternice și nici nu necesită o gândire profundă. Recompensele, în această situație, nu fac rău și pot chiar ajuta. Și îți vei spori șansele de succes dacă vei adăuga la recompensele pentru ambalarea posterelor trei lucruri importante:

o Explică-le de ce activitatea este necesară 0 sarcină care nu este inerent interesantă poate căpăta un sens și, astfel, poate deveni mai atrăgătoare dacă este parte a unui obiectiv mai amplu. Explică-le de ce este atât de important acest poster și de ce expedierea lui acum este esențială pentru misiunea organizației.

o Recunoaște că sarcina este plictisitoare. Este o manifestare empatică, desigur. Iar această recunoaștere îi va ajuta pe oameni să înțeleagă de ce aceasta este una dintre puținele situații în care recompensele de tip „dacă-atunci" fac parte din modul de operare al organizației.

• Permite-le oamenilor să îndeplinească sarcina în felul lor.

Mizează pe autonomie, nu pe control. Definește rezultatul pe care îl dorești. Dar, în loc să precizezi modalitatea de a-l obține -cum trebuie rulat fiecare poster și cum trebuie lipită

fiecare etichetă - lasă-le libertate în privința modului în care se achită de sarcină.

Aceasta este abordarea pentru sarcinile rutinare. Ce putem spune despre alte tipuri de sarcini?

Pentru o activitate care necesită mai mult decât parcurgerea, pas cu pas, a unui set de instrucțiuni, recompensele sunt mai riscante. Cea mai bună metodă de a evita cele șapte defecte fatale ale factorilor motivaționali extrinseci este să-i eviți cu desăvârșire sau să-i minimalizezi masiv și, în schimb, să evidențiez! elementele motivației profunde - autonomia, perfecționarea și scopul - pe care îi vom analiza în această carte. Dar, la locul de muncă, o respectare strictă a acestei abordări se ciocnește de o realitate: chiar și oamenii care desfășoară o activitate plăcută și creativă vor să fie plătiți. Iar aici Teresa Amabile a clarificat, într-o anumită măsură, modul în care pot fi folosite recompensele ținând cont de realitățile vieții, dar reducând costurile ascunse ale factorilor motivaționali externi.

Să ne întoarcem la studiul în care Amabile și doi colegi au comparat calitatea tablourilor comandate și necomandate, pictate de un grup de artiști. Un grup de experți, care nu erau la curent cu obiectivele cercetătorilor, au estimat, fără rezerve, că lucrările de artă necomandate erau mai creative. O explicație este aceea că, după cum au arătat mai mulți artiști, toate aceste comenzi erau „constrângătoare" - s-au văzut lucrând pentru un scop pe care nu și-l însușeau, într-o manieră pe care nu o controlau. Cu toate acestea, în același studiu, Amabile a mai descoperit că, atunci când artiștii considerau că respectivele comenzi îi „capacitează" - adică „le oferă posibilitatea să facă ceva interesant"[3] -, nivelul de apreciere a creativității a ceea ce realizaseră creștea vertiginos. Același lucru a fost valabil pentru comenzile despre care artiștii au considerat că le-au furnizat informații utile și o apreciere a talentului lor.

Este o concluzie crucială a cercetării. Știința arată că este posibil - deși riscant - să incluzi recompense în situații nerutinare, creative, fără să generezi o mulțime de daune.

Așadar, să presupunem că, după nouă luni, ne întoarcem la organizația ta nonprofit. Expedierea a decurs ireproșabil. Posterul a fost un succes. Evenimentul o adevărată lovitură. Plănuiești altul în cursul acestui an. Ai

stabilit data și ai identificat un amplasament. Acum ai nevoie de un poster inspirat pentru a înflăcăra imaginațiile și a atrage mulțimile.

Ce ar trebui să faci?

Iată ce *nu ar trebui* să faci: să oferi o recompensă de tip „dacă-atunci" echipei de creație. Nu intra cu pași mari în birouri pentru a anunța: „Dacă veni ți cu un poster care să îmi placă la nebunie sau care să atragă un public mai numeros decât anul trecut, veți primi un bonus de *10%".* Deși această abordare motivațională este obișnuită în organizațiile din toată lumea, este o rețetă pentru performanță scăzută. Crearea unui poster nu este o activitate de rutină. Necesită gândire artistică, inovatoare, conceptuală. Și, după cum ați învățat, recompensele de tip „dacă-atunci" sunt o modalitate ideală de a distruge acest tip de gândire.

Cea mai bună abordare este să fi stabilit deja condițiile unui mediu cu adevărat motivant. Recompensele standard trebuie să fie suficiente. Aceasta înseamnă că remunerarea de bază a echipei trebuie să fie adecvată și rezonabilă - mai ales în comparație cu cei care prestează o activitate similară în organizații similare. Organizația ta trebuie să fie un loc de muncă plăcut. Iar oamenii din echipă trebuie să dispună de autonomie, să aibă ocazii multiple de perfecționare, iar îndatoririle lor zilnice să vizeze un scop mai înalt. Dacă aceste elemente există, cea mai bună strategie este să creezi impresia de urgență și relevanță - și să te dai la o parte din calea talentului.

Dar încă poți să stimulezi puțin performanța - mai mult pentru sarcini viitoare decât pentru aceasta - prin utilizarea discretă a recompenselor. Dar fii atent. Eforturile tale vor da greș dacă recompensele pe care le oferi nu îndeplinesc o condiție de bază. Și vei avea o bază motivațională mai solidă dacă respecți două principii suplimentare.

Condiția de bază: *Orice recompensă externă trebuie să fie neașteptată și să fie oferită numai după îndeplinirea sarcinii.*

Anunțarea unei prime la începutul proiectului - și oferirea sa condiționată - va orienta, în mod inevitabil, atenția oamenilor asupra obținerii

recompensei, mai degrabă decât asupra soluționării problemei. Dar anunțarea recompenselor după îndeplinirea sarcinii este mai puțin riscantă.

Cu alte cuvinte, atunci când recompensele de tip „dacă-atunci" sunt o eroare, treceți la recompensele de tip „acum-că" - ca în „acum, că ați finalizat posterul și a ieșit atât de bine, aș vrea să sărbătoresc evenimentul și să vă invit la masă".

După cum au explicat Deci și colegii lui, „dacă oamenilor li se oferă recompense tangibile după ce și-au îndeplinit sarcinile, este mai puțin probabil să fie percepute drept motivul îndeplinirii sarcinii și, astfel, au mai puține șanse să afecteze motivația intrinsecă".[4]

De asemenea, Amabile a concluzionat, într-o serie de studii, „că cele mai ridicate niveluri de creativitate au fost atinse de subiecți care au primit recompense sub formă de prime".[5] Așadar, dacă posterul se dovedește reușit, i-ai putea oferi echipei de creație o ladă de bere sau chiar o primă în bani fără să-i înăbuși creativitatea. Echipa nu aștepta nicio plată suplimentară, iar primirea ei nu a depins de un anumit rezultat. Pur și simplu, îți exprimi aprecierea pentru munca lor fantastică. Dar ține minte o avertizare uriașă: „Primele repetate de tip «acum-că» pot ajunge repede să fie considerate drepturi sala-riale - ceea ce, în final, va distruge performanța".

In acest punct, prin limitarea recompenselor pentru munca nonrutinară, creativă, la tipul „acum-că", ați ieșit din zona de mare risc. Dar veți avea rezultate chiar mai bune dacă respectați încă două sfaturi.

In primul rând, *mizați pe recompense nontangibile.* Laudele și reacțiile pozitive sunt mult mai puțin corozive decât banii și diplomele. De fapt, în experimentele inițiale ale lui Deci și în analizele sale ulterioare pe marginea altor studii, a descoperit că „reacțiile pozitive pot avea un efect stimulativ asupra motivației intrinseci[6]". Așadar, dacă tipii din echipa de creație realizează un poster impresionant, poate ar fi bine să intra ți, pur și simplu, în biroul lor și să le spuneți: „Uau! Ați făcut o treabă nemaipomenită cu posterul acesta. Va avea o rol imens în atragerea oamenilor la acest

eveniment. Vă mulțumesc". Pare puțin și simplu, dar poate avea un efect enorm.

In al doilea rând, *oferiți informații utile.* Amabile a descoperit că, în timp ce factorii motivaționali extrinseci de condiționare pot afecta creativitatea, „factorii motivaționali informaționali sau cei care capacitează îi pot fi favorabili".[7] La locul de muncă, oamenii își doresc enorm să afle cum se descurcă, dar numai dacă această informație nu este o metodă implicită de a le manipula comportamentul. Așadar, nu le spune membrilor echipei de creație: „Posterul acela a fost perfect. L-ați făcut exact așa cum v-am cerut". In schimb, fumizează-le informații semnificative despre activitatea lor. Cu cât comentariul tău se axează asupra detaliilor („utilizare nemaipomenită a culorii") - și cu cât laudele vizează efortul și strategia, nu obținerea unui anumit rezultat -, cu atât este mai eficient.

Pe scurt, pentru sarcini creative, euristice, oferirea de recompense de tip „dacă-atunci" te împinge pe un teren nisipos. Este mult mai bine dacă folosești recompense de tip „acum-că". Și este foarte bine dacă recompensele tale de tip „acum-că" conțin laude, aprecieri și informații utile.

(Pentru o descriere vizuală a acestei abordări, a se vedea diagrama de la pagina următoare.)

Când sa folosești recompense: o diagramă simplă

Drive ... Și situațiile speciale în care o fac

Este destul de greu. .

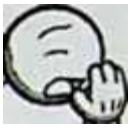
r Sarcina ' este mal ales k rutinară? .

Poți crește gradul de dificultate al sarcinii sau diversitatea, o poți face mai puțin rutinară sau o poți lega de un scop mal mare?

/Utilizează \ recompense, chiar recompense de tip ,dacă-atunci", darastgu-\ră-te că:/

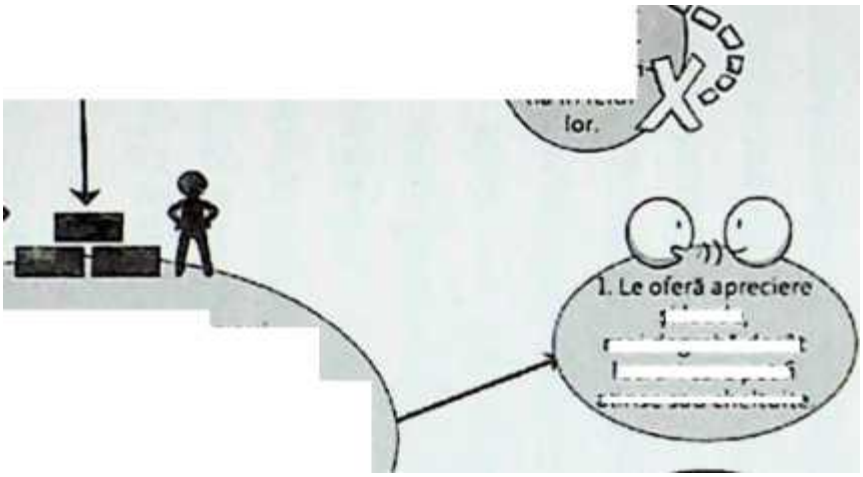
1 Precizezi motivul pentru caro sarcina este necesarS.

2.Admiți că sarcina este plictisitoare



Sigur c3 pot

*3. Le permițr oamenilor $3 îndeplinească sare i na în felul



și laude,

mat degrabă decât

lucrun care pot fi

annse sau cheltuite

/ Concentrează-te pe crearea unui ⊔/ mediu motivațional sănătos, pe termen ' lung, în care oamenii sunt plănți corect și care stimulează autonomia, perfecționarea șt scopul Evită recompensele de tip .dacă-atunci" în aproape toate situațiile la în considerare recompensele k neașteptate, necondiționate de tip .acum-că". , \. Și amintește-ți că aceste recompense / \ pot fi mai eficiente dacă;

2. Le oferă informații utile, nu o tentativă \ de a controla.

Tipul I și Tipul X

Rochester, New York, este un epicentru improbabil pentru un cutremur social. Companiile care au construit acest oraș solid, la doar șaizeci și două de mile de granița canadiană, au fost niște titani ai economiei industriale. Eastman Kodak producea filme. Western Union transmitea telegrame. Xerox producea fotocopiatoare. Și-și dirijau întreprinderile bazându-se pe principiile Motivației 2.O.- dacă le oferi angajaților slujbe stabile și recompense calibrate cu atenție, vor face ceea ce-și doresc directorii și acționarii, iar toată lumea va prospera.

Dar, din anii 1970, în campusul Universității din Rochester, a fost urzită o revoluție motivațională. A început în 1971, când Edward Deci, care tocmai realizase experimentele cu cuburile Soma, a sosit în campus cu o dublă numire în cadrul facultății de psihologie și al școlii economice. S-a intensificat în 1973, atunci când școala economică i-a dat pașaportul fără multe explicații din cauza concluziilor sale eretice despre recompense, iar facultatea de psihologie l-a angajat cu normă întreagă. A prins putere în 1975, când Deci a publicat o carte cu titlul *Motivația intrinsecă.* Si s-a

lansat serios în 1977, când un docto-rând pe nume Richard Ryan și-a făcut apariția la școala postuniversitară.

Ryan, un student care, în colegiu, se specializase în filozofie, tocmai ratase recrutarea în armată. Resimțind puțin din vina supraviețuitorului, a început să lucreze cu veterani ai războiului din Vietnam care sufereau de tulburare de stres posttraumatic. Și a venit la Universitatea din Rochester pentru a învăța cum să devină un clinician mai bun. într-o zi, la un seminar, un profesor a adus în discuție subiectul motivației intrinseci, după care l-a desființat cu o ferocitate cumplită. „M-am gândit că, dacă există atât de multă rezistență, trebuie să fie ceva interesant", mi-a spus Ryan. A luat un exemplar al cărții lui Deci, a găsit-o fascinantă și l-a invitat pe autor la masă. Așa a început o remarcabilă colaborare în cercetare care continuă și astăzi.

Când i-am întâlnit, cu nu foarte mult timp în urmă, în amfiteatrul mare ca un bloc al Universității din Rochester, cei doi erau o adevărată priveliște, atât prin contrast, cât și prin similitudine. Edward Deci este înalt și mlădios, cu tenul palid și părul fin și mătăsos. Vorbește cu o voce joasă, liniștitoare care îmi amintește de fostul amfitrion al emisiunilor americane pentru copii, Mr. Rogers. Ryan, care are părul alb și drept, cu cărare pe mijloc, este rumen la față și agitat. Are o insistență de avocat abil. Edward Deci, în schimb, așteaptă răbdător să ajungi în punctul lui, apoi te aprobă și-ți laudă intuiția. Edward Deci este ca un post de muzică clasică la un radio FM; Ryan aduce mai mult cu o televiziune prin cablu. Și, cu toate acestea, vorbesc unul cu celălalt într-un cod academic secret, iar ideile li se sincronizează lin. Această combinație a fost suficient de puternică pentru a-i face unii dintre cei mai influenți specialiști motivaționali ai generației lor.

împreună, Deci și Ryan au creat ceea ce ei numesc „teoria autodeterminării".

Multe teorii comportamentale gravitează în jurul unei anumite *tendințe* umane: răspundem rapid la stimulente pozitive sau negative, ne calculăm rapid interesele sau suntem un fel de saci plini de conflicte psihosexuale. Din contră, teoria autodeterminării (TAD) începe cu noțiunea unei *nevoi* umane universale. Susține că avem trei nevoi psihologice înnăscute - competența, autonomia și interconectarea. Când aceste nevoi sunt

satisfăcute, suntem motivați, productivi și fericiți. Când nu sunt satisfăcute, motivația, productivitatea și fericirea noastră se prăbușesc.[1] „Dacă există ceva fundamental în natura noastră, este capacitatea de a fi interesați. Unele lucruri o consolidează. Altele o subminează", a explicat Ryan în timpul conversațiilor noastre. Altfel spus, suntem cu toții influențați de cel de-al treilea stimulent. Este parte a ceea ce înseamnă să fii om. Dar apariția acestui aspect al umanității în viețile noastre depinde de condițiile din jurul nostru.

Iar principalele mecanisme ale Motivației 2.0 sunt mai mult înăbușitoare decât încurajatoare. „Este un lucru cu adevărat important în management", spune Ryan. Când oamenii nu dau rezultate, companiile recurg, de obicei, la recompense sau pedepse. „Ceea ce nu ați făcut este dificila sarcină a diagnosticării problemei. încercați să soluționați problema cu un morcov și un băț", explică Ryan. Aceasta nu înseamnă că TAD respinge în mod absolut recompensele. „Desigur, sunt necesare în spațiile de lucru și în alte împrejurări", spune Deci. „Dar, cu cât sunt mai puțin evidente, cu atât mai bine. Când oamenii folosesc recompensele pentru a motiva, atunci demotivează cel mai mult". în schimb, Deci și Ryan spun că ar trebui să ne concentrăm pe crearea de medii în care nevoile noastre psihologice înnăscute să înflorească.

în ultimii treizeci de ani, prin învățare și îndrumare, Deci și Ryan au creat o rețea de câteva zeci de discipoli în TAD care fac cercetări în Statele Unite, Canada, Israel, Singapore și Europa Occidentală. Acești oameni de știință au cercetat autodeterminarea și motivația intrinsecă în cadrul unor experimente de laborator și studii în aproape toate domeniile - afaceri, educație, medicină, sport, antrenamente, productivitate personală, protecția mediului, relații interpersonale și sănătate fizică și mentală. Au scris sute de lucrări de cercetare, majoritatea conducând la aceeași concluzie. Ființele umane au o înclinație interioară înnăscută spre autonomie, autodeterminare și interconectare. Și, când această înclinație este eliberată, oamenii realizează mai mult și trăiesc vieți mai bogate.

TAD este o parte importantă a imensei galaxii a noii gândiri despre condiția umană. Această constelație include, poate cel mai vizibil, mișcarea psihologiei pozitive, care a reorientat studiul științei psihologice de la

focalizarea anterioară pe boală și disfuncții spre starea de bine psihic și funcționare eficientă. Sub conducerea lui Martin Seligman de la Universitatea din Pennsylvania, psihologia pozitivă a format o mulțime de noi oameni de știință și a influențat masiv modul în care oamenii de știință, economiștii, terapeuții și oamenii obișnuiți se raportează la comportamentul uman. Una dintre cele mai influente figuri ale psihologiei pozitive este Mihaly Csikszentmihalyi, pe care l-am menționat anterior. Prima carte a lui Csikszentmihalyi despre „flux" și prima carte a lui Seligman despre teoriile sale (care argumentează că neputința este un comportament uman învățat, mai degrabă decât înnăscut) au apărut în același an cu lucrarea lui Deci despre motivația intrinsecă. în mod evident, era ceva în aer în 1975. Atât că am avut nevoie de o generație ca să înțelegem despre ce este vorba.

Gama variată de gânditori îi include pe Carol Dweck de la Universitatea Stanford și Amabile de la Harvard. Include o serie de economiști - mai ales Roland Benabou de la Universitatea Princeton și Bruno Frey de la Universitatea din Zurich - care aplică unele dintre aceste concepte în știința întunecată. Și include câțiva oameni de știință care nu studiază motivația *per se* - în special, Howard Gardner de la Universitatea Harvard și Robert Stemberg de la Universitatea Tufts - care ne-au schimbat perspectiva asupra inteligenței și creativității și ne-au oferit o viziune mai luminoasă asupra potențialului uman.

Această pleiadă de oameni de știință - nu la unison, nu în mod intenționat și poate chiar neștiind că fac așa ceva - au pus bazele unui sistem de operare nou, unul mai eficient. In cele din urmă, vremurile par a le ajunge din urmă munca.

Puterea alfabetului

Cuvintele contează, desigur, dar la fel și literele. Un caz elocvent: Meyer Friedman. Probabil nu ați auzit niciodată de el, dar cu siguranță îi cunoașteți moștenirea. Friedman, care a murit în anul 2001 la venerabila vârstă de nouăzeci de ani, a fost un cardiolog care, decenii la rând, a condus un birou aglomerat în San Francisco. La finele anilor 1950, el și colegul Ray Rosenman au început să observe similitudini la pacienții cu risc de boli cardiovasculare. Nu doar dieta sau moștenirea genetică le influențau acestor

pacienți predispoziția spre afecțiuni coronariene. O influență o avea și modul de viață. Acești pacienți, observase Friedman, manifestau:

> Un complex deosebit de trăsături de personalitate, inclusiv o tendință excesivă spre competitivitate, agresivitate, nerăbdare și un sentiment chinuitor de urgență. Indivizii care respectau acest model păreau a fi implicați într-o luptă cronică, perpetuă și, adesea, inutilă - cu ei înșiși, cu alții, cu realitatea, cu timpul și, uneori, cu însăși viața.[2]

Acești oameni erau mult mai predispuși decât alți pacienți să dezvolte afecțiuni cardiace - chiar decât cei cu însușiri fizice, regimuri, diete și istorii familiale similare. Căutând o metodă potrivită și sonoră pentru a le explica aceste observații colegilor lor medici din întreaga lume, Friedman și Rosenman s-au inspirat din alfabet. Au denumit acest model comportamental „Tipul A".

Comportamentul de Tip A era opus - desigur - comportamentului de Tip B. Spre deosebire de semenii lor gălăgioși și neliniștiți, care sufereau de „boala agitației", persoanele care etalau un comportament de Tip B erau rareori chinuite de viață sau ostilizate de exigențele ei. In cercetarea lor, Friedman și Rosenman au descoperit că oamenii de Tip B erau la fel de inteligenți și, adesea, la fel de ambițioși ca cei de Tip A. Dar își transpuneau ambițiile diferit. Scriind despre o persoană de Tip B (și utilizând limbajul centrat pe genul masculin, cum se obișnuia în vremea aceea) cardiologii au explicat: „Și el poate avea o «înclinație» puternică, dar personalitatea lui pare să-l liniștească, să-i dea încredere și siguranță, mai degrabă decât să-l întărâte, irite și să-l înfurie, așa cum se întâmplă cu persoanele de Tip A".[3] Din acest motiv, o soluție pentru reducerea numărului de decese determinate de bolile de inimă și pentru ameliorarea sănătății publice era sprijinirea persoanelor de Tip A să semene mai mult cu cele de Tip B.

Aproape cincizeci de ani mai târziu, terminologia rămâne. Cele două litere ne ajută să înțelegem o țesătură complexă de comportamente - și să ne ghideze către un mod de viață mai bun și mai eficient.

Cam în aceeași perioadă în care Friedman și Rosenman ajungeau la descoperirea lor, un alt american făcea istorie pe cont propriu. Douglas McGregor era profesor de management la Institutul de Tehnologie din Massachusetts, care trecuse printr-o combinație interesantă de experiențe.

Obținuse un doctorat în psihologie la Harvard (nu în economie sau inginerie). Spre deosebire de majoritatea colegilor săi, chiar a condus o instituție. între 1948 și 1954 a fost președintele Colegiului Antioch.

Bazându-se pe înțelegerea psihicului uman, cât și pe experiența lui de conducător, McGregor a început să regândească convențiile managementului modem. S-a gândit că problema managementului corporatist nu ține atât de execuție, cât de premisele sale. începând cu un discurs din 1957 și, ulterior, într-o carte inovatoare intitulată *The Huinan Side of Enterprise*[2] din 1960, McGregor a argumentat că cei care conduceau companii operau în baza unor ipoteze false despre comportamentul uman.

Majoritatea liderilor credeau că, esențialmente, angajaților le displace munca și ar evita-o dacă ar putea. Aceste creaturi anonime se tem să-și asume responsabilitatea, râvnesc securitate și au mare nevoie de îndrumare. Ca urmare, „majoritatea oamenilor trebuie să fie constrânși, controlați, dirijați și amenințați cu sancționarea pentru a-i determina să depună eforturi adecvate în direcția îndeplinirii obiectivelor organizației". Dar McGregor a spus că există o perspectivă alternativă asupra angajaților - una care implică o evaluare mai corectă a condiției umane și un punct de plecare mai eficient pentru conducerea companiilor. Această perspectivă presupune că interesul față de muncă este „la fel de natural ca joaca sau odihna", că ingeniozitatea și creativitatea sunt foarte răspândite în rândurile populației și că, în condiții corespunzătoare, oamenii ar accepta și chiar căuta responsabilitatea.[4]

Pentru a explica aceste perspective contradictorii, McGregor a valorificat sfârșitul alfabetului. A denumit prima perspectivă

Teoria X și pe a doua Teoria Y. Dacă punctul tău de plecare este Teoria X, a spus el, tehnicile tale manageriale ar produce, inevitabil, rezultate limitate sau chiar nule. în cazul în care crezi în „mediocritatea maselor", după cum s-a exprimat el, atunci mediocritatea ar deveni limita a ce ai putea obține. Dar, dacă punctul tău de pornire ar fi Teoria Y, posibilitățile ar fi vaste -nu doar pentru potențialul individual, ci și pentru companie în general. De aceea, calea creșterii eficienței organizațiilor economice este de a deplasa gândirea managerială de la Teoria X la Teoria Y.

Din nou, terminologia a rezistat - iar abordarea lui McGregor a devenit rapid o temă principală a educației în management.' O imagine face cât o mie de cuvinte - dar, uneori, niciuna nu este la fel de convingătoare ca două simple litere.

Așadar, inspirându-mă de la Meyer Friedman și Douglas McGregor, aș dori să vă prezint propria mea metodă alfabetică de a mă raporta la motivația umană.

Tipul I și Tipul X

Sistemul de operare Motivație 2.0 s-a bazat și a stimulat ceea ce eu numesc comportamentul de Tip X. Comportamentul de Tip X este alimentat mai mult de dorințe externe decât de dorințe interne. Este mai puțin preocupat de satisfacția inerentă oferită de o activitate și mai mult de recompensele externe la care conduce activitatea respectivă. Sistemul de operare Motivație 3.0 - optimizarea necesară pentru adaptarea la noile realități ale modului în care ne organizăm, ne raportăm și facem ceea ce facem - se bazează pe ceea ce eu numesc comportament de Tip I. Comportamentul de Tip I este alimentat mai mult de dorințele intrinseci decât de cele extrinseci. Este preocupat mai puțin de recompensele extrinseci la care duce o activitate și mai mult de satisfacția inerentă activității înseși. In centrul comportamentului de Tip X stă cel de-al doilea stimulent. In centrul comportamentului de Tip I stă cel de-al treilea stimulent.

Dacă dorim să ne consolidăm organizațiile, să depășim deceniile de performanțe slabe și să gestionăm sentimentul incipient că ceva merge prost în firma, viețile și lumea noastră, trebuie să migrăm de la Tipul X la Tipul I. (Folosesc aceste două litere, în principal, cu semnificația de „extrinsec" și „intrinsec", dar și pentru a-i aduce un omagiu lui Douglas McGregor.)

Fără îndoială, reducerea comportamentului uman la două categorii sacrifică o serie de nuanțe. Și nimeni nu are un comportament pur de Tip X sau de Tip I în fiecare secundă a vieții sale, fără excepție. Dar, cu adevărat, manifestăm anumite tendințe, uneori foarte clare.

Probabil știți ce vreau să spun. Gândiți-vă la voi înșivă. Ce vă pune în funcțiune - ce vă trezește dimineața și vă pune în mișcare toată ziua - vine din interior sau din exterior? Dar pe soția, partenerul sau copiii voștri? Dar pe colegii de serviciu? Dacă semănați cu majoritatea oamenilor cu care am vorbit, vă dați seama imediat în ce categorie se include unul sau altul.'

Nu vreau să spun că persoanele de Tip X ignoră plăcerea intrinsecă a ceea ce fac - sau că cei de Tip I rezistă plăcerilor de orice fel din lumea exterioară. Dar, pentru Tipul X, principalul factor motivațional îl reprezintă recompensele externe; orice satisfacție mai profundă este bine-venită, dar secundară. Pentru Tipul I, principalul factor motivațional îl reprezintă libertatea, provocarea și scopul acțiunii înseși; orice alte beneficii sunt binevenite, dar mai ales ca bonusuri.

Câteva deosebiri de reținut înainte de a continua:

• Comportamentul de Tip I este obținut, nu înnăscut. Aceste modele comportamenale nu sunt niște trăsături fixe. Sunt înclinații apărute din diverse situații, experiență și context. Comportamentul de Tip I, fiind generat, în parte, de nevoi umane universale, nu depinde de vârstă, gen sau naționalitate. Știința demonstrează că, de îndată ce oamenii învață metodele și atitudinile fundamentale - și le pot aplica într-un mediu stimulativ - motivația și performanța lor cresc. Iar Tipul X poate deveni Tipul I.

• Persoanele de Tip I le depășesc întotdeauna, pe termen lung, pe cele de Tip X. Persoanele motivate intrinsec realizează, de obicei, mai mult decât cele care sunt în căutare de recompense. Din păcate, acest lucru nu este întotdeauna adevărat pe termen scurt. O focalizare intensă pe recompense externe poate, într-adevăr, aduce rezultate rapide. Problema este că această abordare este dificil de susținut. Și nu contribuie la perfecționare - sursa împlinirii pe termen lung. Persoanele cu cel mai mult succes, realitatea o arată, nu urmăresc direct, adesea, noțiunea convențională de succes. Muncesc din greu și trec peste obstacole datorită dorinței lor intime de a-și controla viața, de a învăța despre lumea lor și de a realiza ceva durabil.

• Comportamentul de Tip I nu disprețuiește banii sau recunoașterea. Atât persoanele de Tip X, cât și cele de Tip I sunt interesate de bani. Dacă salariul unui angajat nu atinge nivelul de bază pe care l-am descris în Capitolul 2 - dacă organizația nu îi plătește o sumă corespunzătoare sau dacă salariul nu este echitabil prin comparație cu cei care desfășoară o activitate similară - motivația acelei persoane se prăbușește, indiferent că tinde spre Tipul X sau I. Cu toate acestea, de îndată ce venitul atinge nivelul respectiv, banii joacă un rol diferit pentru Tipul I față de Tipul X. Persoanele de Tip I nu refuză majorări salariale și nici cecuri. Dar un motiv pentru care salariile rezonabile și adecvate sunt esențiale este acela că elimină din discuție chestiunea banilor, astfel încât angajații se pot concentra asupra muncii în sine. Din contră, pentru multe persoane de Tip X, banii *sunt* discuția. Aceștia reprezintă motivul pentru care fac ceea ce fac. Recunoașterea este similară. Persoanelor de Tip I le place ca realizările lor să fie recunoscute - pentru că recunoașterea este o formă de reacție. Dar, pentru ele, spre deosebire de cele de Tip X, recunoașterea nu este un obiectiv în sine.

• Comportamentul de Tip I este o resursă regenerabilă. Gândiți-vă la comportamentul de Tip X ca la cărbune și la comportamentul de Tip I ca la soare. In cea mai mare parte a istoriei recente, cărbunele a fost cea mai ieftină, accesibilă și eficientă resursă. Dar cărbunele are două dezavantaje. Mai întâi, generează lucruri neplăcute precum poluarea și gazele de seră. In al doilea rând, este limitat; obținerea unor cantități suplimentare devine din ce în ce mai dificilă și mai costisitoare în fiecare an. Comportamentul de Tip X este similar. Accentul pus pe recompense și pedepse își elimină propriile sale externalități (așa cum sunt enumerate în Capitolul 2). Iar factorii motivaționali de tip „dacă-atunci" devin tot mai costisitori. Dar comportamentul de Tip I, care este construit în jurul motivației intrinseci, se bazează pe resurse care sunt ușor înlocuite și cauzează puține pagube. Este echivalentul motivațional al energiei curate: ieftin, sigur de utilizat și regenerabil la nesfârșit.

• Comportamentul de Tip I promovează starea de bine fizică și mentală. în conformitate cu numeroase studii ale cercetătorilor Teoriei

Autodeterminării, persoanele orientate spre autonomie și motivație intrinsecă se bucură de o stimă de sine mai mare, de relații interpersonale mai bune și de o stare generală de sănătate mai bună decât cele care sunt motivate în mod extrinsec. Din contră, persoanele ale căror aspirații fundamentale sunt factori motivaționali de Tip X precum bani, faimă sau frumusețe tind să aibă o sănătate psihică mai șubredă. Există chiar o legătură între Tipul X și Tipul A. Edward Deci a descoperit că cei orientați spre control și recompense externe manifestă mai multă timiditate, o atitudine mai defensivă și au mai multe șanse să prezinte un model de comportament de Tip A.[5]

în ultimă instanță, comportamentul de Tip I se bazează pe trei nutrimente: autonomie, perfecționare și scop. Comportamentul de Tip I este independent. Este dedicat perfecționării în ceva ce contează. Și conectează căutarea excelenței de un scop mai mare.

Unii pot respinge astfel de noțiuni ca fiind siropoase și idealiste, dar știința spune altceva. Știința confirmă că acest tip de comportament este esențial pentru ființele umane - și că acum, într-o economie în transformare rapidă, este decisiv pentru succesul profesional, personal și organizatoric de orice fel.

Așadar, avem o alternativă. Ne putem agăța de o perspectivă asupra motivației umane care se bazează mai mult pe obiceiuri vechi decât pe știința modernă. Sau putem ține cont de cercetare, ne putem aduce metodele profesionale și personale în secolul XXI și putem elabora un nou sistem de operare pentru a ne ajuta pe noi, companiile și lumea noastră să funcționeze puțin mai bine.

Nu va fi ușor. Nu se va întâmpla peste noapte. Așadar, să începem.

Partea a doua

Cele trei elemente

Autonomia

Am văzut viitorul și funcționează. Funcționează în rafale neîntrerupte în Sydney, Australia Funcționează în cazul unor proiecte secundare de tip gherilă în Mountain View, California. Și funcționează oriunde are chefîn Charlottesville, Virginia. *Motivul* pentru care funcționează este *modulîn* care funcționează. La periferia economiei - încet, dar inexorabil - ideile învechite de management cedează în fața unui accent modern pe autodirijare.

Acesta este motivul pentru care, la scurt timp după prânz, într-o zi ploiasă de vineri din Charlottesville, doar o treime din angajații președintelui Jeff Gunther au venit la lucru. Dar Gunther - antreprenor, manager, capitalist - nu este nici îngrijorat, nici supărat. De fapt, este calm și adâncit în gânduri ca un călugăr. Poate pentru că nici el nu a intrat în birou decât cu o oră în urmă. Sau poate pentru că știe că oamenii lui nu se sustrag de la muncă. Lucrează, doar că în condițiile stabilite de ei.

La începutul anului, Gunther a lansat un experiment în autonomie la Meddius, una din cele trei companii pe care le conduce. A transformat compania, care creează programe și componente de calculator pentru a sprijini spitalele să-și integreze sistemele de operare, într-o ROWE *[Results-only work environtnent]* - mediu de lucru orientat doar spre rezultate.

ROWE este creația lui Caii Ressler și Jody Thompson, doi foști directori de resurse umane la compania de comerț cu amănuntul Best Buy. Principiile ROWE îmbină pragmatismul sănătos al lui Ben Franklin cu radicalismul zgomotos al lui Saul Alinsky. într-un loc de muncă de tip ROWE, oamenii nu au un program. Vin la serviciu când vor. Nu trebuie să fie la birou la o anumită oră - sau vreodată, la drept vorbind. Trebuie doar să-și facă treaba. Cum și-o fac, când și-o fac și unde si-o fac este la latitudinea lor.

Acest lucru i-a plăcut lui Gunther, care are treizeci și ceva de ani. „Managementul nu înseamnă să te plimbi încoace și încolo și să verifici dacă oamenii sunt în birouri", mi-a spus. Înseamnă să creezi condițiile în care oamenii să poată da ce au mai bun. Acesta este motivul pentru care s-a străduit întotdeauna să nu-și țină angajații din scurt. Dar, pe măsură ce Meddius s-a extins, iar Gunther a început să caute noi spații pentru birouri, a început să se întrebe dacă angajații ta lenta ți, în toată firea, care fac lucruri sofisticate au nevoie să fie controlați în vreun fel. Așadar, la dineul aniversar al companiei din decembrie 2008, a făcut un anunț: în primele

nouăzeci de zile ale noului an, întreaga echipă de douăzeci și două de persoane va face un experiment. Vor deveni ROWE.

„La început, oamenii nu și-au asumat acest lucru", a spus Gunther. Biroul se umplea pe la ora nouă și se golea la începutul serii, ca și înainte. Unii membri ai echipei veneau din medii foarte controlate și nu erau obișnuiți cu această libertate de acțiune. (La firma unuia dintre angajați, personalul trebuia să sosească zilnic înainte de ora 8. Dacă întârzia cineva, chiar și câteva minute, angajatul respectiv trebuia să scrie o explicație pe care o citeau toți ceilalți.) Dar, după câteva săptămâni, majoritatea oamenilor s-au obișnuit. Productivitatea a crescut. Stresul a scăzut. Și, deși doi angajați s-au luptat cu libertatea și au plecat, la sfârșitul perioadei de testare, Gunther a decis să aplice în mod permanent metoda ROWE.

„Unii oameni (din afara companiei) s-au gândit că sunt nebun", a spus. S-au întrebat: „Cum poți ști ce fac angajatii dacă nu sunt aici?" Dar, în opinia lui, echipa dădea rezultate mai bune în noul aranjament. Un motiv: angajații se concentrau asupra muncii, mai degrabă decât asupra faptului că cineva îi consideră chiulangii pentru că pleacă la ora trei pentru a vedea meciul de fotbal al fetiței. Și, cum majoritatea angajaților săi sunt programatori, proiectanți și alte persoane care desfășoară o activitate foarte creativă, era un lucru esențial. „Pentru ei este vorba numai despre artă. Și au nevoie de multă autonomie."

Angajații tot aveau anumite obiective pe care trebuiau să le îndeplinească - de exemplu, finalizarea unui proiect până la o anumită dată sau realizarea unui anumit volum de vânzări. Și, dacă aveau nevoie de ajutor, Gunther era la datorie. Dar a decis să nu lege aceste obiective de recompense. „Acest lucru ar crea o cultură axată doar pe bani și nu suficient de mult pe muncă." „Banii", crede el, „sunt doar un factor moti-vational limită". Oamenii trebuie plătiți bine și trebuie să-și poată întreține familiile, a spus. Dar, odată ce o companie îndeplinește această condiție de bază, banii nu mai influențează foarte mult performanța și motivația. Intr-adevăr, Gunther crede că, într-un mediu ROWE, angajații nu sunt foarte dispuși să-și schimbe slujba pentru o creștere salarială de 10 000 sau chiar 20 000 USD pe an. Libertatea pe care o au să facă o treabă grozavă este mult mai

valoroasă și mai greu de egalat decât o creștere salarială, iar soțiile, partenerii și familiile sunt printre cei mai hotărâți avocați ai ROWE.

„Cu cât mai mulți patroni de vârsta mea vor apărea, cu atât mai multe companii vor migra în această direcție. Generația tatălui meu consideră ființele umane drept resurse umane. Sunt materialele de care ai nevoie pentru a-ți construi casa", spune el. „Din punctul meu de vedere, este un parteneriat între mine și angajați. Ei nu sunt resurse. Sunt parteneri." Iar partenerii, ca noi toți, trebuie să-și poată conduce propriile vieți.

1

Amenda este per copil, așadar un părinte cu doi copii ar trebui să plătească douăzeci de shekeli israelieni (20 NS) pentru fiecare zi de întârziere. Când a fost realizat experimentul, zece shekeli israelieni echivalau cu aproximativ trei dolari americani.

2

Latura umană a întreprinderii (n.t.).

* Din păcate, impactul său a fost mai mare în sălile de clasă decât în sălile de consiliu. Multe companii chiar și-au modificat metodele de lucru în sensul Teoriei Y. Dar vorbiți chiar și în prezent cu mulți manageri și - în particular - vor susține aceleași ipoteze ale Teoriei X prezentate de McGregor în 1960.

* Puteți încerca și cu oameni pe care nu îi cunoașteți. Să vedem dacă sunteți de acord. Jeff Skilling de la Enron este de Tip X; Warren Buffet de la Berkshire Hathaway este de Tip I. Foarte bogatul Donald Trump este de Tip X; și mai bogata Oprah Winfrey este de Tip I. Fostul președinte al GE, Jack Welch, este de Tip X; fondatorul Interface Global, Ray Anderson, este de Tip I. Simon Cowell este de Tip X; Bruce Spreengsteen este de Tip I. Pentru o perspectivă mai nuanțată, analizați Instrumentarul Tipului I de la sfârșitul cărții pentru o evaluare online a categoriei căreia îi aparțineți.

Jucători sau pioni?

Uneori uităm că „managementul" nu emanează din natură. Nu este ca un copac sau ca un râu. Este ca un televizor sau ca o bicicletă. Este ceva inventat de oameni. După cum a observat gurul strategiei, Gary Hamei, managementul este o tehnologie. Și, la fel ca Motivația 2.0, este o tehnologie care a început să scârțâie. In vreme ce unele companii și-au uns puțin mecanismele, iar multe elitele au pretins că fac același lucru, în esența sa, managementul nu s-a schimbat foarte mult în o sută de ani. Principalul lui etos rămâne controlul; instrumentele sale principale rămân factorii motivaționali extrinseci. Aceasta îl face să fie, în mare măsură, nesincronizat cu aptitudinile nonruti-nare, creative, pe care se bazează, astăzi, multe economii ale lumii. Dar, oare, cea mai evidentă slăbiciune a lui s-ar putea intensifica? Este managementul, așa cum este aplicat în prezent, nesincronizat cu însăși natura umană?

Ideea managementului (adică managementul oamenilor, nu gestionarea, să spunem, a lanțului de furnizori) este construită pe anumite ipoteze despre natura primară a celor conduși. Presupune că, pentru a întreprinde o anumită acțiune sau pentru a progresa, oamenii au nevoie de un imbold - că, în absența unei recompense sau unei sancțiuni, ar rămâne pe loc, fericiți și inerți. Mai presupune și că, odată ce oamenii se pun în mișcare, au nevoie de dirijare - că, în lipsa unui ghid ferm și de încredere, s-ar rătăci.

Dar aceasta să fie, oare, natura noastră fundamentală? Sau, pentru a folosi o altă metaforă din informatică, este aceasta setarea noastră implicită? Când venim pe lume, suntem programați să fim pasivi și inerți? Sau suntem programați să fim activi și implicați?

Sunt convins că varianta corectă este a doua - că natura noastră primară este curiozitatea și autodirijarea. Și spun acest lucru nu pentru că sunt un idealist naiv, ci pentru că am avut de-a face cu copii și pentru că soția mea și cu mine avem trei copii. Ați văzut vreodată un bebeluș de șase luni sau un copil de un an care să *nu* fie curios și autodirijat? Eu nu am văzut. Așa venim în ambalaj. Dacă, la vârsta de paisprezece sau patruzeci și trei de ani,

suntem pasivi și inerți, nu este din cauza naturii noastre. Este pentru că ceva ne-a schimbat setarea implicită.

Acest ceva ar putea, foarte bine, fi managementul - nu doar modul în care ne tratează șefii la serviciu, ci și modul în care etosul acesta mai larg s-a infiltrat în școli, familii și în multe alte aspecte ale vieții noastre. Poate că managementul nu *răspunde* la starea noastră presupus naturală de inerție pasivă. Poate că managementul este una dintre forțele care ne schimbă setarea implicită și *dă naștere* acestei stări.

Acum, lucrurile nu sunt atât de insidioase pe cât par. Ascunderea unei părți a naturii noastre în numele supraviețuirii economice poate fi o mișcare înțeleaptă. Strămoșii mei au făcut-o; la fel și ai tăi. Și sunt momente, chiar și acum, când nu avem altă opțiune.

Dar, astăzi, realizarea materială, fără a mai pune la socoteală împlinirea personală, depinde, adesea, de altceva. Se bazează nu atât pe ascunderea naturii noastre, cât pe scoaterea ei la suprafață. Presupune a rezista tentației de a controla oamenii - și, în schimb, a face tot posibilul pentru a redeștepta

„Libertatea absolută pentru grupurile creative este libertatea de a experimenta idei noi. Unii sceptici susțin că inovația este scumpă. Pe termen lung, inovația este ieftină Mediocritatea este scumpă, iar antidotul poate fi autonomia."

TOM KELLEY

Manager general, IDEO

Ryan citează autonomia drept fundamentale.

simțul adânc înrădăcinat al autonomiei. Această capacitate înnăscută de autodirija-re se află în centrul Motivației 3.0 și comportamentului de Tip I.

Calitatea fundamental autonomă a naturii umane este esențială pentru teoria autodeterminării (TAD). După cum am explicat în capitolul anterior, Deci și i dintre cele trei nevoi umane

Și, din cele trei, este cea mai importantă - soarele în jurul căruia orbitează planetele TAD. în anii 1980, pe măsură ce făceau progrese, Deci și Ryan au renunțat la catalogarea comportamentului drept fie extrinsec motivat, fie intrinsec motivat, în favoarea catalogării lui drept fie controlat, fie autonom. „Motivația autonomă presupune a te comporta cu conștiința deplină a voinței și alegerii", au scris ei, „în timp ce motivația controlată implică un comportament supus presiunilor și imperativului obținerii de rezultate specifice din partea unor forțe percepute a fi externe sinelui".[1]

Autonomia, în viziunea lor, diferă de independență. Nu este individualismul aspru, singuratic și neîncrezător al cow-boy-ului american. înseamnă a avea de ales - adică putem fi atât autonomi, cât și interdependenți în mod fericit. Și, în timp ce ideea de independență are reverberații naționale și politice, autonomia pare a fi un concept uman, nu occidental. Cercetătorii au identificat o legătură între autonomie și bună starea generală nu numai în America de Nord și Europa

Occidentală, ci și în Rusia, Turcia și Coreea de Sud. Chiar și în țări neoccidentale cu un nivel foarte ridicat de sărăcie, precum Bangladesh, sociologii au descoperit că autonomia este ceva căutat de oameni, ceva care le îmbunătățește viețile.[2]

Sentimentul autonomiei are un efect puternic asupra atitudinii și performanței individuale. în conformitate cu o serie de studii recente de știință comportamentală, motivația autonomă promovează o mai mare înțelegere conceptuală, rezultate mai bune, perseverență ridicată la școală și în activitățile sportive, o productivitate sporită, oboseală redusă și un nivel superior de bună stare psihologică.[3] Aceste efecte se transferă la locul de muncă. în 2004, Deci și Ryan, împreună cu Paul Baard de la Universitatea Fordham, au realizat un studiu despre lucrătorii de la o bancă americană de investiții. Cei trei cercetători au descoperit o mai mare satisfacție în muncă în rândul anga-jaților ai căror șefi le-au oferit „susținere pentru autonomie". Acești șefi au privit lucrurile din perspectiva angajaților, le-au furnizat informatii si reacții relevante, le-au oferit multe opțiuni în privința a ce trebuie făcut și cum trebuie făcut și au încurajat angajații să-și asume noi proiecte. Creșterea satisfacției în muncă a condus, la rândul ei, la o creștere a performanței. Mai mult, avantajele obținute de angajați prin autonomie s-

au extins la organizație. De exemplu, cercetătorii de la Universitatea Corneli au analizat 320 de firme mici, dintre care jumătate acordaseră autonomie angajaților, iar cealaltă jumătate bazându-se pe conducere centralizată. Firmele care acordaseră autonomie s-au dezvoltat de patru ori mai repede decât firmele orientate spre control și au avut o cifră de afaceri cu o treime mai mare.[4]

Cu toate acestea, prea multe firme rămân dureros de înapoiate față de evoluția științei. Majoritatea principiilor de management din secolul XXI presupun că, în cele din urmă, oamenii sunt niște pioni, nu jucători. Economistul britanic Francis Gree, pentru a da un singur exemplu, indică lipsa de libertate individuală de acțiune drept principala explicație pentru declinul productivității și al satisfacției la locul de muncă în Marea Britanie.[5] Managementul încă gravitează, în mare măsură, în jurul supravegherii, recompenselor de tip „dacă-atunci" și altor forme de control. Același lucru este adevărat chiar și pentru abordarea mai îngăduitoare, mai blândă a Motivației 2.1 care șoptește suav lucruri precum „împuternicire" și „flexibilitate".

Intr-adevăr, gândiți-vă la noțiunea de „împuternicire". Presupune că organizația dispune de o putere din care, cu mărinimie, toarnă o parte în stomacurile nerăbdătoare ale angajaților recunoscători. Dar aceasta nu înseamnă autonomie. Este doar o formă puțin mai civilizată de control. Sau luați acordul conducerii pentru „timpul de lucru flexibil". Ressler și Thompson îl denumesc „joc de noroc" și au dreptate. Flexibilitatea, pur și simplu, alungește gardurile și uneori deschide porțile. Este ceva mai mult decât control în blană de oaie. Cuvintele însele reflectă prezumții care contrazic atât țesătura timpului, cât și natura condiției umane. Pe scurt, managementul nu este soluția; este problema.

Poate a venit vremea să aruncăm la groapa de gunoi chiar cuvântul „management", alături de „ladă cu gheață" și „trăsură fără cai". Epoca aceasta nu reclamă un management superior. Reclamă renașterea autodirijării.

Cele patru lucruri esențiale

In 2002, Scott Farquhar și Mike Cannon-Brookes, doi australieni proaspăt absolvenți de facultate, încă lipsiți de experiență, au împrumutat 10 000 USD de pe cârdurile de credit pentru a lansa o nouă companie informatică. Și-au botezat afacerea cu un nume îndrăzneț - Atlassian, după Atlas, titanul grec, cel care purta lumea pe umeri. Și s-au apucat să construiască o companie pentru a concura unele dintre numele mari ale industriei de software. La vremea aceea, afacerea lor părea o nebunie. Astăzi pare o idee inspirată. Prin combinația dintre un cod-mașină inspirat și practici antreprenoriale inteligente, Atlassian adună, în prezent, aproximativ 35 de milioane USD pe an și angajează aproape două sute de oameni în birourile ei din Sydney, Amsterdam și San Francisco.

Dar, ca orice bun antreprenor, Cannon-Brookes trece prin viață sub un nor de continuă nemulțumire. A văzut companii de succes stagnând și dorește să evite o astfel de soartă. Așadar, pentru a genera și mai multă creativitate în echipă și pentru a se asigura că programatorii Atlassian se simt bine la serviciu, a decis să-i încurajeze să-și petreacă o zi lucrând la orice problemă își doresc, chiar dacă acest lucru nu făcea parte din munca lor obișnuită.

Această neobișnuită zi liberă a dat naștere mai multor idei de produse noi și unor nenumărate optimizări ale celor existente. Și așa, Cannon-Brookes a decis să facă din această practică o componentă permanentă a culturii atlassiene. Acum, o dată pe trimestru, compania rezervă o întreagă zi în care inginerii ei pot lucra la orice problemă de software doresc - doar că, de data aceasta, „pentru a-i scoate din rutina de zi cu zi", *trebuie* să fie ceva diferit de munca lor obișnuită.

Joi, la ora 14, începe ziua de lucru. Inginerii, inclusiv Cannon-Brookes în persoană, își petrec vremea cu un cod nou sau cu o metodă elegantă - orice doresc, cu oricine doresc. Mulți lucrează toată noaptea. Apoi, vineri, la ora 16, își prezintă rezultatele în fața restului companiei în cadrul unei petreceri sălbatice cu participarea tuturor angajaților, aprovizionată cu mari cantități de bere rece și prăjituri de ciocolată. Atlassienii numesc aceste explozii de libertate și creativitate de douăzeci și patru de ore „Zilele FedEx" - pentru că angajații trebuie să obțină rezultate peste noapte. Și o fac. De-a lungul anilor, acest exercițiu ciudat a generat o multitudine de soluții informatice

care poate că, altfel, nu ar fi apărut. După cum spune un inginer: „Unele dintre cele mai tari produse de-ale noastre au apărut în Zilele FedEx".

Acesta nu este un sistem de remunerare în funcție de performanță bazat pe principiile mecaniciste ale Motivației 2.0. Este un plan de autonomie, perfect ajustat la caracteristicile alternative ale Motivației 3.0. „întotdeauna am considerat că banii sunt doar ceva ce te poate face să pierzi", mi-a spus Cannon-Brookes. „Dacă nu plătești suficient, poți pierde oameni. Dar, dincolo de acest lucru, banii nu sunt un factor motivațional. Ce contează sunt celelalte detalii." Iar ceea ce descoperă cele câteva companii orientate spre viitor este că uiiul dintre aceste detalii esențiale este autonomia - mai ales autonomia în privința a patru aspecte ale muncii: ce fac angajații, când, cum fac și cu cine o fac. După cum demonstrează experiența Atlassian, comportamentul de Tip I se manifestă atunci când oamenii se bucură de autonomie în privința a patru elemente: *sarcinile, timpul, metoda și echipa* lor.

Sarcinile

Cannon-Brookes era tot nemulțumit. Zilele FedEx mergeau bine, dar aveau o slăbiciune inerentă. „Realizai ceva în douăzeci și patru de ore, dar nu mai aveai timp să lucrezi la acel ceva", a spus el. Așa că el și cofondatorul Farquhar au decis să dubleze miza autonomiei angajaților. în primăvara lui 2008, au anunțat că, pentru următoarele șase luni, dezvoltatorii din Atlassian își pot petrece 20% din program - nu doar o zi plină - lucrând la orice proiect doresc. După cum a explicat Cannon-Brookes într-un anunț pe blog pentru angajați:

> Un inginerîncepător trebuie să fie de toate - inginer de software cu normă întreagă și manager de produs/guru al departamentului de suport-clienți/expert al sistemelor interne cu jumătate de normă. Pe măsură ce compania crește, un inginer petrece mai puțin timp lucrând la ceea ce își dorește legat de un produs. Speranța noastră este că 20% din program le va reda inginerilor timpul înapoi - pe care să îl petreacă așa cum doresc - pentru inovarea produselor, pentru detaliile, accesoriile, soluțiile sau adaosurile pe care le consideră cele mai importante.[6]

Această practică are o tradiție puternică și o bine-cunoscută expresie modernă. Pionierul ei a fost compania americană 3M. în anii 1930 și 1940,

președintele 3M era William McKnight, un tip pe cât de modest în comportament, pe atât era de vizionar în gândire. McKnight avea un crez simplu și, la vremea respectivă, subversiv: „Angajează oameni de calitate și lasă-i în pace". Cu mult înainte ca parada cu „împuternicirea" să fie la modă printre manageri, el a adus argumente solide în favoarea autonomiei. „Oamenii aceștia cărora le delegăm autoritatea și responsabilitatea, dacă sunt de calitate, vor dori să-și desfășoare activitatea în felul lor propriu", a scris el în 1948.[7]

„în calitate de antreprenor, sunt binecuvântat cu autonomie totală în privința sarcinilor, timpului, metodei și echipei. Dar iată: dacă îmi păstrez această autonomie, eșuez. Eșuez să livrez. Eșuez să excelez. Eșuez să mă concentrez. Sfârșesc, inevitabil, fie fără niciun produs, fie cu un produs pe care piața îl respinge. Arta artelor este să ne stabilim limitele. Aceasta este autonomia pe care o prețuiesc cel mai mult. Libertatea de a-mi alege hotarele."

SETH GODIN, autorul lucrărilor *Tribes, Purple* Cowși al celui mai popular blog de marketing din lume.

McKnight chiar i-a încurajat pe angajați să se implice în ceea ce numea „improvizare experimentală".

Cu astfel de idei neor-todoxe trecându-i prin cap, acest neverosimil eretic corporatist a creat o nouă politică: personalul tehnic al 3M putea să-și petreacă până la 15% din program pentru proiecte la alegere. Inițiativa a părut atât de opusă principiilor Motivației 2.0, atât de evident ilicită, încât, în interiorul companiei, era cunoscută drept „politica

muncii la negru". Și totuși a dat rezultate. Aceste grădini fortificate de autonomie au devenit curând terenuri fertile

pentru o recoltă de inovații - inclusiv bilețelele lipicioase". Cercetătorului Art Fry i-a venit ideea omniprezentelor bilețele lipicioase nu în timpul de lucru obișnuit, ci în timpul lui de 15%. Astăzi, bilețelele sunt o afacere monumentală: 3M oferă peste șase sute de tipuri de bilețele în peste o sută de țări. (Iar impactul lor cultural poate fi chiar mai mare. Gândiți-vă: fără imboldul timpuriu pentru autonomie al lui McKinght, am trăi într-o lume

fără niciun pătrățel galben de hârtie lipit pe monitoarele calculatoarelor noastre. Un gând cu adevărat înspăi-

* în original, *bootlegging policy* (n.t.).

* * în original, *Post-it note* (n.t.).

mântător.) După fostul șef al departamentului de cercetare și dezvoltare de la 3M, majoritatea invențiilor pe care compania se bazează chiar și în ziua de astăzi au apărut în perioadele de „muncă la negru" și de „improvizare experimentală".[8]

Inovația lui McKnight este încă în vigoare. Dar doar un număr suprinzător de mic de companii au urmat această cale, în ciuda rezultatelor ei dovedite. Compania cea mai cunoscută care a adoptat-o este Google, care își încurajează de multă vreme inginerii să lucreze o zi pe săptămână la proiecte auxiliare. Unii googleri își petrec „timpul de 20%" pentru a îmbunătăți produsele existente, dar majoritatea îl folosesc pentru a dezvolta ceva complet nou. Desigur, Google nu renunță la drepturile de proprietate intelectuală pentru produsele create în timpul de 20% - ceea ce este înțelept. într-un an obișnuit, peste jumătate din oferta nouă a Google este realizată în această perioadă de pură autonomie. De exemplu, cercetătorul Krishna Bharat, frustrat de dificultatea găsirii de știri noi Online, a creat Google News în timpul lui de 20%. Acum, site-ul primește milioane de vizitatori zilnic. Fostul inginer Google Paul Bucheit a creat Gmail, acum unul dintre cele mai populare programe de e-mail, ca un proiect propriu în timpul de 20%. Multe alte produse Google au povești de creare similare - printre ele Orkut (programul pentru rețelele sociale ale Google), Google Talk (aplicația pentru mesagerie instant), Google Sky (care le permite utilizatorilor pasionați de astronomie să admire fotografii ale Universului) și Google Translate (programul de traduceri pentru telefoane mobile). După cum a arătat, într-un interviu la televiziune, inginerul Google Alee Proudfoot, al cărui proiect dezvoltat în timpul de 20% viza creșterea eficienței autoturismelor hibride: „Aproape toate ideile bune de la Google au apărut în timpul de 20%"[9].

Revenind la Atlassian, experimentul cu cele 20 de procente se pare că a funcționat. în ceea ce s-a dovedit a fi un experiment de un an de zile,

dezvoltatorii au lansat patruzeci și opt de noi proiecte. Așadar, în 2009, Cannon-Brookes a decis să facă din această doză de autonomie în privința sarcinilor o componentă permanentă a vieții profesionale a companiei Atlassian. Decizia nu a fost primită bine de toată lumea. Din calculele lui Cannon-Brookes, șaptezeci de ingineri, care și-au petrecut cele 20 de procente din program pe o perioadă de numai șase luni de zile, au echivalat cu o investiție de 1 milion USD. Directorul financiar-contabil al companiei a fost înspăimântat. Unii manageri de proiect - în ciuda metodelor avansate de la Atlassian, compania încă mai folosește cuvântul cu „m" - nu au fost încântați, pentru că erau nevoiți să cedeze angajaților o parte din control. Când o parte dintre ei au încercat să-i urmărească pe angajați pentru a se asigura că nu abuzează de privilegii, Cannon-Brookes a spus nu. „Ar fi fost prea mult control. Am vrut să-mi susțin inginerii și să-i cred pe cuvânt că fac ce trebuie." In plus, a spus: „Oamenii sunt mai eficienți în cele 20% din program decât în timpul obișnuit de lucru. îmi spun: „Nu vom face nimic de genul să citim știri sau să intrăm pe Facebook".

Acum, când un tip de la financiar, cu picăturile de sudoare curgându-i pe frunte, are ceva de obiectat în legătură cu prețul, Cannon-Brookes are un răspuns pregătit: „îi arăt o listă lungă de lucruri pe care le-am realizat. I-am arătat că fluctuația inginerilor a fost zero. Și i-am mai arătat că avem ingineri foarte motivați care se străduiesc continuu să perfecționeze și să îmbunătățească produsele".

Autonomie mai presus de sarcini este unul dintre aspectele esențiale ale modului în care Motivația 3.0 abordează munca. Și nu este rezervat numai pentru companii tehnice. De exem-piu, la Spitalul Universității Georgetown din Washington, D.C, multe asistente se bucură de libertatea de a-și conduce propriile proiecte de cercetare care, la rândul lor, au schimbat o serie de programe și politici ale spitalului[10]. Autonomia poate funcționa în diverse domenii - și oferă o sursă promițătoare de inovații și chiar reforme instituționale.

Inițiative precum Zilele FedEx și diferitele proiecte secundare aprobate nu sunt întotdeauna simplu de pus în practică în nebunia zilnică a servirii clienților, expedierii produselor și soluționării problemelor. Dar devin urgente într-o economie care necesită aptitudini nonrutinare, creative și

conceptuale -așa cum orice artist sau designer ar fi de acord. Autonomia mai presus de sarcini este, de mult timp, un principiu esențial pentru capacitatea de creație. Iar liderii de calitate (spre deosebire de „managerii" competenți) intuiesc acest lucru.

Un caz elocvent: George Nelson, care a fost director de creație, timp de câteva decenii, la Herman Miller, clasicul producător american de mobilă. Odată, a enunțat cinci principii simple care, credea el, sunt esențiale pentru designul de calitate. Unul dintre aceste principii ar putea servi drept slogan pentru principiul „autonomie mai presus de sarcini" al Tipului I: „Tu decizi ce faci".

Timpul

V-ați întrebat vreodată de ce avocații, ca grup, sunt atât de nefericiți? Unii sociologi au făcut-o și au oferit trei explicații. Una implică pesimismul. A fi pesimist este aproape întotdeauna o rețetă pentru un nivel scăzut din ceea ce psihologii numesc „bună stare subiectivă". Este și un dezavantaj în majoritate profesiilor. Dar, după cum a scris Martin Seligman, „există o excepție evidentă: pesimiștii au rezultate mai bune la drept". Cu alte cuvinte, „o atitudine care face din cineva o ființă umană mai puțin fericită îl face un avocat mai eficient".[11] Un al doilea motiv: majoritatea celorlalte firme sunt cu sumă pozitivă. Dacă îți vând ceva ce-ți dorești și îți place, câștigăm amândoi. Dreptul, din contră, este adesea (deși nu întotdeauna) un joc cu sumă nulă: pentru că cineva câștigă, altcineva trebuie să piardă.

Dar cel de-al treilea argument ar putea oferi și cea mai bună explicație dintre toate - și ne poate ajuta să înțelegem de ce atât de puțini avocați prezintă un comportament de Tip I. Adesea, avocații se confruntă cu cereri insistente, dar au o „libertate de decizie" relativ redusă. Cercetătorii comportamentali utilizează această sintagmă pentru a descrie opțiunile, precum și opțiunile percepute pe care le are o persoană. Intr-un fel, este un alt mod de a descrie autonomia - iar avocații sunt mohorâți

și nervoși pentru că nu se bucură de foarte multă. Concedierea începe repede. Un studiu din 2007 realizat de două școli de drept americane a concluzionat că, în timpul celor trei ani de școală, bunăstarea generală a studenților s-a prăbușit - în mare

„Nimic nu este mai important pentru succesul meu decât controlul programului. Sunt cel mai creativ de la ora cinci la nouă dimineața. Dacă aș avea un șef sau colegi, mi-ar strica cele mai bune ore într-un fel sau altul."

SCOTTADAMS Creatorul *Dilbert*

parte pentru că nevoia lor de autonomie a fost ignorată. Dar studenții care se bucurau de o autonomie mai mare în privința selectării cursurilor, sarcinilor și relațiilor cu profesorii au prezentat într-o mai mică măsură un declin abrupt și au luat note și scoruri mai bune la examene[12].

Din păcate, în centrul practicii juridice private se află, poate, cel mai distructiv mecanism imaginabil pentru autonomie: ora facturabilă. Majoritatea avocaților - și aproape toți avocații din firmele mari, prestigioase - trebuie să-și calculeze cu exactitate, adesea în intervale de șase minute, propriul timp. Dacă nu reușesc să factureze suficiente ore, slujbele le sunt în pericol. Drept urmare, atenția lor virează, în mod inevitabil, de la *rezultatul* activității lor (soluționarea unei probleme a clientului) la *conținutul* ei (acumularea cât mai multor ore posibil). Dacă recompensele sunt date de timp, atunci timp va primi firma. Aceste tipuri de obiective măsurabile, cu mizã ridicată, pot secătui motivația intrinsecă, pot submina inițiativa individuală și pot chiar încuraja comportamentul imoral. „Dacă de la cineva se așteaptă să factureze peste două mii de ore pe an", a observat odată fostul președinte al Curții Supreme a Statelor Unite, William Rehnquist, „cu siguranță va exista tentația de a exagera orele efectiv lucrate".[13]

Ora facturabilă este o relicvă a Motivației 2.0. Are un anumit sens pentru sarcinile rutinare - montarea de uși în structura unui Ford Taurus sau adăugarea de reduceri pe un simplu formular fiscal - pentru că există o corelație strânsă între timpul scurs și munca desfășurată. Iar dacă ipoteza de pornire este că setarea implicită a muncitorilor este să chiulească, monitorizarea programului îi poate ține sub presiune.

Dar ora facturabilă nu-și are locul în Motivația 3.0. Pentru sarcini nonrutinare, inclusiv aplicarea legii, legătura dintre timpul consumat de o

persoană și ce produce persoana respectivă este variabilă și impredictibilă. Imaginați-vă că pretențiosul inventator Dean Kamen sau actrița Helen Mirren și-ar factura timpul de lucru. Dacă pornim de la o ipoteză alternativă și mai realistă - aceea că oamenii doresc să desfășoare o muncă de calitate - atunci ar trebui să-i lăsăm să se concentreze asupra muncii în sine, nu asupra timpului necesar pentru prestarea muncii respective. Deja, o serie de firme de avocatură se deplasează în această nouă direcție, apropiată de Tipul I -utilizând un onorariu forfetar în locul unuia calculat în funcție de timpul de lucru - partenerul principal al uneia dintre marile firme de avocatură din New York declarând că „este timpul să renunțăm la ora facturabilă".[14]

Dacă ora facturabilă are o antiteză, aceea este mediul de lucru orientat doar spre rezultate de tipul celui introdus în companiile sale de Jeff Gunther. Prima mare companie care a adoptat ROWE a fost Best Buy - nu în magazine, ci în birouri. La fel ca în cazul celor 15 procente din programul 3M, experimentul ROWE al lui Best Buy a început ca un proiect izolat lansat de Ressler și Thompson, pe care i-am menționat anterior și care, între timp, au devenit un fel de guru ai ROWE, promovându-și mesajul de autonomie peste tot în lume. Sediul central al Best Buy din Richfield, Minnesota, este aerisit, modem și plin de portari, cafenele și spălătorii. Dar compania era cunoscută pentru orele suplimentare și șefii sâcâitori - și plătea prin pierderea talentelor. Președintele de atunci al Best Buy, Brad Anderson, a acceptat tacit propunerea ciudată a lui Ressler și Thompson, pentru că îi încuraja pe „oameni să contribuie, nu doar să-și facă apariția și să-și omoare timpul".[15]

Astăzi, la sediul central al Best Buy sunt mai puțini angajați care lucrează după un program regulat decât angajații care au un ne-program ROWE. Și chiar dacă vânzarea produselor electronice este o industrie brutal de competitivă, Best Buy a rămas pe poziție atât pe piață, cât și în căutarea de talente. Prezentând rezultatele de tip ROWE ale companiei în *Harvard Business Review,* Tamara Erickson a scris:

> Sala nații consumă atâta timp cât este necesar pentru a-și face treaba. Angajații cu ora lucrează un anumit număr de ore pentru a respecta dreptul federal al muncii, dar au de ales unde să-și presteze activitatea. Acești angajați raportează relații mai bune cu familia și

prietenii, o loialitate mai mare față de companie, mai multă concentrare și energie. Productivitatea a crescut cu 35%, iar fluctuația voluntarilor este cu 320 de puncte mai redusă decât în echipele care nu au implementat această schimbare. Angajații spun că nu știu dacă lucrează mai puțin - au încetat să calculeze.[16]

Fără a dispune de timpul nostru, este aproape imposibil să ne bucurăm de autonomie în viață. O serie de organizații de Tip I au început să recunoască acest adevăr despre condiția umană și să-și reașeze practicile. Fără îndoială, vor urma multe altele. „In trecut, munca era definită, în primul rând, prin timpul consumat și doar în al doilea rând prin rezultatele obținute. Trebuie să inversăm acest model", mi-a spus Ressler. „Indiferent de tipul de afacere în care lucrezi, este vremea să arunci fișele de control, ceasurile de pontaj și gândirea depășită din era industrială".

Metoda

Atunci când sunați la un număr de servicii clienți pentru a vă plânge de factura la cablu sau pentru a vă interesa de blen-derul electric comandat, telefonul sună, de obicei, într-o încăpere incoloră cunoscută sub numele de centru telefonic. Persoana care răspunde la telefon, un reprezentant al serviciului clienți, are o sarcină dificilă. în general stă cu orele într-un labirint de cabine înghesuite - cu căștile la urechi și o Diet Cola alături. Salarizarea este meschină. Iar persoanele cu care reprezentantul discută la telefon - una după alta - nu prea sună pentru a transmite felicitări sau pentru a se interesa de planurile de weekend ale reprezentantului. Au o nemulțumire, o frustrare sau o problemă de rezolvat. Chiar în acel moment.

Dacă aceste lucruri nu sunt suficient de epuizante, reprezentanții centrelor telefonice au puțină libertate de decizie, iar slujbele lor sunt, adesea, definiția însăși a rutinei. Când primesc un apel, îl ascultă pe apelant - iar apoi, în majoritatea cazurilor, apasă pe câteva butoane la calculator pentru a găsi un text. Apoi citesc textul respectiv, uneori cuvânt cu cuvânt, cu speranța ca apelantul să închidă cât de repede posibil. Este o activitate lipsită de strălucire, chiar plictisitoare la culme pentru că managerii multor centre telefonice, pentru a crește productivitatea, ascultă conversațiile reprezentanților și monitorizează durata fiecărei convorbiri. Nu este de mirare, atunci, că la centrele telefonice din Statele Unite și Marea Britanie fluctuația anuală a forței de muncă este de aproximativ 35%, dublă față de

alte slujbe. în unele centre, fluctuația anuală a forței de muncă depășește 100%, ceea ce înseamnă că, în medie, niciunul dintre angajații de astăzi nu va mai fi acolo după un an.

Tony Hsieh, fondatorul comerciantului Online Zappos.com (acum parte a Amazon.com), s-a gândit că trebuie să existe un mod mai eficient de a recruta, pregăti și stimula astfel de angajați. Astfel că noii angajați de la Zappos trec printr-o perioadă de pregătire. Apoi, la finele celor șapte zile, Hsieh le face o ofertă. Dacă simt că Zappos nu este pentru ei și vor să plece, le va plăti 2 000 USD - fără resentimente. Hsieh piratează sistemul de operare Motivație 2.0 ca un adolescent strălucit și generos, expert în calculatoare. Utilizează o recompensă de tip „dacă-atund" nu pentru a motiva oamenii să lucreze mai bine, d pentru a-i elimina pe cei care nu sunt potriviți pentru locul de muncă în stil Motivație 3.0. Cei care rămân primesc un salariu decent și, cel mai important, se bucură de autonomie în privința metodei de lucru. Zappos nu monitorizează duratele convorbirilor angajaților serviciului clienți și nici nu Ie impune să folosească texte prestabilite. Reprezentanții gestionează convorbirile după cum doresc. Sarcina lor este să deservească bine clienții; cum o fac este la latitudinea lor.

Consecințele acestui accent pe autonomie în privința metodei? Fluctuația forței de muncă la Zappos este minimă. Și, deși încă tânără, Zappos se numără constant printre cele mai bune companii din Statele Unite în ceea ce privește serviciile pentru clienți - înaintea unor nume mai cunoscute precum Cadillac, BMW și Apple și aproximativ la egalitate cu mărci de lux precum Jaguar și Ritz-Carlton.[17] Nu foarte rău pentru o firmă de pantofi localizată în deșertul Nevada.

Ceea ce face Zappos este parte a unei mișcări mici, dar în creștere, de restabilire a libertății individuale în slujbe cunoscute, îndeobște, pentru lipsa ei. De exemplu, în timp ce multe companii își delocalizează' activitatea unor furnizori ieftini din străinătate, unele companii inversează această tendință prin ceea ce este cunoscut drept „domicilizare[1] [2]". în Ioc să solicite reprezentanților serviciului clienți să raporteze unui singur mare centru telefonic, redirecționează apelurile la domiciliile angajaților. Astfel, se reduce timpul de transfer și se elimină monitorizarea fizică a angajaților,

cărora li se oferă o mult mai mare autonomie în privința modului în care își desfășoară activitatea.

Compania aeriană americană JetBlue a testat printre primele această abordare. încă de la lansarea din anul 2000, JetBlue s-a bazat pe angajații serviciului telefonic pentru clienți care lucrează acasă. Și, tot de la lansare, JetBlue a obținut clasificări fruntașe, mult înaintea concurenților, în ceea ce privește serviciile acordate clienților. Productivitatea și satisfacția la locul de muncă sunt, în general, mai mari în cazul domicilizării decât în aranjamentele convenționale - în parte pentru că angajații se simt mai bine și mai puțin monitorizați acasă. Dar și pentru că această abordare centrată pe autonomie utilizează un bazin mai mare de talente. Mulți angajați care lucrează la domiciliu sunt părinți, studenți, pensionari și persoane cu dizabilități -care doresc să lucreze, dar vor să o facă în felul lor. Potrivit unui studiu, între 70 și 80% dintre agenții serviciilor clienți care lucrează la domiciliu sunt licențiați - procent dublu față de persoanele care lucrează în centrele telefonice tradiționale. Societăți precum Alpine Acces, PHH Arval și LiveOps, care administrează departamente de servicii clienți pentru o serie de companii, au anunțat că, după adoptarea acestei metode, costurile de recrutare au ajuns la aproape zero. Noi angajați au venit. Iar astăzi, acești reprezentanți ai departamentelor pentru servicii clienți, localizați la domiciliu, colaborează cu o serie de companii americane - inclusiv 1-800-Flowers, J. Crew, Office Depot și chiar Fiscul - și gestionează cererile clienților în propriul lor fel.[18] La fel ca în orice alt loc de muncă eficient specific Motivației 3.0, decizia le aparține.

Echipa

Oricare ar fi locul tău în ordinea celor născuți într-o familie, gândește-te ce înseamnă să fii al treilea copil într-o familie. Nu ai niciun cuvânt de spus în alegerea oamenilor din jurul tău. Sunt acolo când ajungi. Mai rău, unul sau doi dintre ei ar

putea să nu fie foarte încântați să te vadă. Și să scapi de măcar unul dintre ei este, de obicei, imposibil.

Schimbarea slujbei și prestarea majorității slujbelor sunt similare. Oamenii întreprinzători ar putea să stoarcă ceva autonomie în privința sarcinilor,

timpului și metodei - dar autonomia în privința echipei este mai dificil de obținut. Acesta este unul dintre motivele pentru care oamenii sunt atrași de antreprenori-at - șansa de a-ți construi o echipă proprie. Dar, inclusiv într-un cadru mai

„Autonomia în privința a ceea ce facem este cea mai importantă. Cea mai mare diferență dintre a lucra pentru alte studiouri și administrarea propriul meu studio a fost faptul că pot alege ce lucrare să acceptăm și ce produs, serviciu sau instituție să promovăm. Cred că aceasta este cea mai importantă problemă: când sunt apropiat de conținut, cercetarea devine ușoară, întâlnirile devin interesante (oamenii care produc produse sau servicii interesante sunt și ei foarte interesanți) și nu trebuie să mă implic în publicitate mincinoasă."

ȘTEFAN SAGMEISTER Designer

tradițional, chiar dacă departe de a fi tipic, câteva organizații descoperă avantajele oferirii angajaților o anumită libertate în privința celor cu care lucrează.

De exemplu, la lanțul de alimente organice Whole Foods, persoanele care răspund de fiecare departament nu fac angajări. Sarcina aceasta revine angajaților departamentului. După ce un candidat pentru o anumită poziție a lucrat o perioadă de probă de treizeci de zile într-o echipă, posibilii colegi votează în privința angajării cu normă întreagă a respectivei persoane. La W. L. Gore & Asociații, fabricanții materialului GORE-TEX și un alt exemplu al Motivației 3.0 în acțiune, oricine dorește să promoveze și să conducă o echipă trebuie să adune oameni dispuși să lucreze cu el.[19]

Capacitatea de a improviza o echipă de baschet din talentele companiei este o altă atracție a celor 20 de procente din timp. De obicei, aceste inițiative secționează transversal organigrama, conectând oamenii care au un interes comun, dacă nu un departament. După cum inginerul Google Bharat Mediratta a declarat cotidianului *The Nerv York Times,* „dacă ideea din timpul tău de 20% este un produs nou, de obicei este destul de simplu să găsești câțiva oameni care gândesc la fel și să începi codificarea". Iar atunci când insiști pentru o schimbare sistemică în organizație, Mediratta spune că autonomia relativă la alegerea echipei este și mai importantă. Astfel de eforturi necesită ceea ce el numește „gru puseul" - o echipă mică și organizată care aproape că nu are buget și chiar mai puțină autoritate, dar

care încearcă să schimbe ceva în companie. De exemplu, Mediratta a format un grupuscul de testare pentru a-i încuraja pe inginerii din companie să implementeze o modalitate mai eficientă de a testa codurile-mașină. Acest grup informai de programatori, o echipă formată în mod autonom fără instrucțiuni venite de la vârf, „a rotit încet organizația în jurul propriului său ax".[20]

Cu toate acestea, dorința de autonomie se poate ciocni, adesea, cu alte obligații. O surpriză descoperită atunci când Atlassian și-a calculat cifrele pentru autonomia în privința sarcinilor a fost că majoritatea angajaților s-au încadrat, în principal, în categoria timpului de 20%. Principalul motiv? Nu au vrut să-și dezamăgească colegii abandonând proiectele în curs.

Deși autonomia în privința echipei este elementul cel mai puțin dezvoltat dintre cele patru, puterea tot mai mare a rețelelor de socializare și ascensiunea telefoanelor mobile fac acest tip de autonomie mai ușor de obținut - și în moduri care trans-cend o singură organizație. Proiectele din surse deschise pe care le-am menționat în Capitolul 1, în care se formează echipe ad hoc pentru a construi un nou program de navigare sau pentru a crea un program mai bun pentru servere, sunt un bun exemplu. Și, din nou, știința afirmă valoarea a ceva ce companiile tradiționale acceptă cu greu. Numeroase cercetări au arătat că oamenii care lucrează în echipe autoorganizate sunt mai satisfăcuți decât cei care fac parte din echipe moștenite.[21] De asemenea, studii elaborate de Deci și alți cercetători au arătat că oamenii cu motivații intrinseci ridicate sunt colegi mai buni.[22] Iar acest lucru face ca posibilitățile să fie enorme pe acest front. Dacă vrei să lucrezi cu mai multe persoane de Tip I, cea mai bună strategie este să devii tu însuți o astfel de persoană. Autonomia, se dovedește, poate fi contagioasă.

Arta autonomiei

Gândiți-vă o clipă la marii artiști ai ultimilor o sută de ani și la felul în care au lucrat - oameni precum Pablo Picasso, Georgia O'Keeffe și Jackson Pollock. Spre deosebire de noi ceilalți, Motivația 2.0 nu a fost niciodată sistemul lor de operare. Nimeni nu le-a spus: *Trebuie să pictati acest tip de pictură. Trebuie să începeți să pictați neapărat la ora 8.30. Trebuie să*

pictați alături de oamenii pe care îi selectăm noi să lucreze cu voi. Și trebuie să pictați în felul acesta. Ideea în sine este ridicolă.

Dar știi ce? Este ridicol și pentru tine. Fie că repari chiuvete, înregistrezi la casă vânzarea de alimente, vinzi mașini sau elaborezi planuri didactice, tu și eu avem la fel de multă nevoie de autonomie ca marii pictori.

Cu toate acestea, încurajarea autonomiei nu înseamnă descurajarea responsabilității. Indiferent de sistemul de operare aflat în vigoare, oamenii trebuie să răspundă pentru munca lor. Dar există diferite căi pentru atingerea acestui scop, fiecare întemeiată pe diferite ipoteze despre cum suntem în esență. Motivația 2.0 presupunea că, dacă oamenii au libertate, se eschivează - și că autonomia este o metodă de ocolire a responsabilității. Motivația 3.0 pleacă de la o ipoteză diferită. Presupune că oamenii *vor* să fie responsabili - și că, asigurân-du-se de faptul că dețin controlul asupra sarcinilor, timpului, metodei și echipei, se îndreaptă spre destinație.

Desigur, întrucât cele mai multe companii sunt încă sub influența ipotezelor vechiului sistem de operare, tranziția la autonomie nu se va petrece - adesea nici nu este posibil - dintr-odată. Dacă scoatem oamenii dintr-un mediu constrângător, în condițiile în care nu au cunoscut altceva, și îi azvârlim într-un ROWE sau într-un mediu de autonomie pură, se vor opune. Organizatorii trebuie să asigure, după cum a spus Richard Ryan, un „eșafodaj" pentru a ajuta fiecare angajat să-și găsească locul în timpul tranziției.

Mai mult, fiecare individ apreciază diferite aspecte ale autonomiei. Unii ar putea dori autonomie în privința sarcinilor; unii ar putea dori autonomie în privința echipei. După cum mi-a transmis prin e-mail președintele Zappos, Hsieh, „studiile au demonstrat că autonomia percepută este o componentă importantă a fericirii noastre. Cu toate acestea, domeniile în care oamenii simt că își doresc controlul diferă, astfel că nu cred că există un aspect al autonomiei care este, în mod universal, cel mai important. Diferiți indivizi au dorințe diferite, așadar, cea mai bună strategie pentru un angajator ar fi să descopere ce este mai important pentru fiecare angajat".

Totuși, oricum s-ar manifesta la suprafață aceste dorințe individuale, ele își au originea în rădăcini comune. Suntem născu ți pentru a fi jucători, nu

pioni. Suntem sortiți să fim indivizi autonomi, nu automate individuale. Suntem destinați să fim de Tipul I. Dar forțe externe - inclusiv ideea că trebuie să fim „conduși" - au conspirat să modifice setarea noastră implicită și să ne transforme în Tipul X. Dacă actualizăm mediul în care trăim - nu numai la serviciu, ci și la școală și acasă - și dacă liderii recunosc atât adevărul condiției umane, cât și știința care îl susține, putem reveni, noi și colegii noștri, la starea noastră naturală.

„Cursul istoriei umanității s-a îndreptat, întotdeauna, în direcția unei mai mari libertăți. Există și un motiv pentru acest lucru - pentru că este în natura noastră să insistăm pentru ea", mi-a spus Ryan. „Dacă am fi atât de docili pe cât își închipuie (unii) oameni, nu s-ar întâmpla așa ceva. Dar cineva stă în fața unui tanc în China. Femeile, cărora li s-a refuzat autonomia, continuă să-și susțină drepturile. Acesta este cursul istoriei. Acesta este motivul pentru care, în cele din urmă, natura umană, pentru a se împlini, o va face devenind mai autonomă."

Perfecționarea

Nu este nevoie să vezi ce face cineva Pentru a ști dacă își urmează vocația

Trebuie doar să îi privești ochii: Un bucătar amestecând un sos, un chirurg

făcând o primă incizie, Un funcționar elaborând un conosament.

Au aceeași expresie fascinată, de absorbire în activitate.

Cât de frumoasă este Privirea aceasta pierdută.

- W. H. Auden

într-o dimineață de vară din anul 1944, Mihaly Csikszentmihalyi, în vârstă de zece ani, stătea pe peronul gării din Budapesta, Ungaria, împreună cu mama sa, doi frați și aproape șaptezeci de rude venite să-i conducă. Cel de-al Doilea Război Mondial eraîn toi, iar Ungaria, un membru ambivalent al Axei, era presată pe toate fronturile politice și geografice. Soldați! naziști ocupau țara drept represalii pentru negocierile secrete de pace ale Ungariei cu Statele Unite și Marea Britanie. între timp, armata sovietică avansa spre capitală.

Era timpul de plecare. Așadar, cei patru s-au urcat în trenul de Veneția, Italia, unde lucra tatăl lui Csikszentmihalyi, care era diplomat. In vreme ce trenul huruia spre sud-vest, în depărtare explodau bombe. Gloanțele treceau prin ferestrele trenului, iar un soldat cu o pușcă, aflat la bord, riposta trăgând în atacatori. Băiatul de zece ani s-a ascuns sub scaun, îngrozit, dar și puțin supărat.

„în momentul acela, am avut revelația că adulții nu aveau nici cea mai mică idee cum trebuie să trăiască", mi-a spus Csikszentmihalyi după șaizeci și cinci de ani.

S-a dovedit că trenul lui a fost ultimul care a traversat Dunărea pentru mulți ani care au urmat. La scurt timp după plecarea lui, bombardamentele aeriene au distrus principalele poduri ale Ungariei. Membrii familiei Csikszentmihalyi erau educați și aveau relații, dar războiul le-a ruinat viețile. Dintre rudele aflate pe peron în dimineața aceea, peste jumătate aveau să moară în decurs de cinci luni. Unul dintre frații Csikszentmihalyi a făcut șase ani de muncă silnică în Munții Urali. Un altul a fost ucis în luptă de sovietici.

„întreaga experiență m-a făcut să mă gândesc", a spus Csikszentmihalyi, amintindu-și de cum era la zece ani. „Trebuie să existe și un mod mai bun de a trăi."

De la ascultare la implicare

Opusul autonomiei este controlul. Și, din moment ce se află la polii opuși ai registrului comportamental, ne indică destinații diferite. Controlul duce la ascultare; autonomia duce la implicare. Iar această distincție duce la cel de-al doilea element al comportamentului de Tip I: perfecționarea - dorința de a deveni din ce în ce mai bun într-un domeniu care contează.

După cum am explicat în Partea I, obiectivul Motivației 2.0 era de a încuraja oamenii să facă anumite lucruri într-un anumit fel - adică să-i determine să asculte. Și, pentru acest obiectiv, puțini factori motivaționali sunt mai eficienți decât un set frumos de recompense și amenințarea ocazională a unei sancțiuni. Desigur, aceasta este rareori o cale promițătoare

spre împlinire personală. Dar, ca strategie economică, avea o anumită logică. Pentru o sarcină rutinară, tipul de activitate care a definit cea mai mare parte a secolului XX, ascultarea dădea, de obicei, rezultate.

Dar așa era atunci. Pentru sarcinile definitorii ale secolului XXI, o astfel de strategie este insuficientă, uneori îngrozitor de insuficientă. Soluționarea problemelor complexe necesită o minte iscoditoare și voința de a experimenta calea proprie spre o nouă soluție. Acolo unde Motivația 2.0 necesita ascultare, Motivația 3.0 caută implicare. Doar implicarea duce la perfecționare. Iar urmărirea perfecționării, un element important, dar uneori inactiv al celui de-al treilea stimulent, a devenit esențială pentru a răzbi în economia de astăzi.

Din nefericire, în ciuda unor cuvinte plăcute precum „împuternicire", care adie prin coridoarele corporațiilor, caracteristica cea mai notabilă a locului de muncă modem poate fi considerată lipsa de implicare și desconsiderarea perfecționării. Un studiu extins al Gallup pe această temă arată că, în Statele Unite, peste 50% dintre angajați nu se implică la locul de muncă - și aproape 20% sunt activ neimplicați. Costul acestei neimplicări - o sumă mai mare decât PIB-ul Portugaliei, al statului Singapore sau al Israelului.[1] Cu toate acestea, în termeni comparativi, Statele Unite par a fi un adevărat paradis al comportamentului de Tip I la locul de muncă. Potrivit firmei de consultanță McKinsey & Co., în unele țări abia 2 până la 3 procente dintre angajați sunt foarte implicați în timpul serviciului.[2]

La fel de important, implicarea ca metodă de perfecționare este o forță puternică în viețile noastre. în vreme ce ascultarea poate fi o strategie eficientă pentru supraviețuirea fizică, este o una deplorabilă pentru împlinirea personală. A trăi o viață satisfăcătoare necesită mai mult decât a respecta, pur și simplu, solicitările celor care dețin controlul. Cu toate acestea, în birourile și în sălile de clasă avem prea multă ascultare și prea puțină implicare. Prima te poate ajuta să treci peste zi, dar doar a doua te va trece peste noapte. Și aceasta ne aduce înapoi la povestea lui Csikszentmihalyi.

în primii ani ai adolescenței, după ce a fost martorul atrocităților Germaniei naziste și dominației sovietice asupra țării sale, Csikszentmihalyi era, de

înțeles, sătul de ascultare și dornic de implicare. Dar nu a găsit-o la școală. A abandonat liceul la treisprezece ani. Timp de aproape un deceniu, a lucrat în diferite țări occidentale în diferite slujbe, unele mai ciudate decât altele, pentru a se întreține. Și, sperând să poată răspunde la propria lui întrebare din tinerețe referitoare la un mod mai bun de a trăi, a citit orice i-a căzut în mână din domeniile religiei și filozofiei. Ce a învățat nu l-a satisfăcut. Abia când, întâmplător, a dat peste o carte scrisă de nimeni altul decât Cari Jung, a descoperit domeniul psihologiei și a decis că acesta deține secretele pe care le caută.

Așadar, în 1956, la vârsta de douăzeci și doi de ani, Csikszentmihalyi a plecat în Statele Unite pentru a studia psihologia. A sosit în Chicago, un fugar de liceu cu 1,25 USD în buzunar, a cărui singură tangență cu limba engleză era lectura benzilor desenate *Pogo.* Conexiunile ungurești din Chicago l-au ajutat să găsească o slujbă și o locuință. Cunoștințele sale de latină, germană și *Pogo* l-au ajutat să treacă testul de echivalare a studiilor la liceul din Illinois într-o limbă pe care nici nu o vorbea, nici nu o citea. S-a înscris la Universitatea din Illinois - Chicago, a mers la ore în timpul zilei, a lucrat ca expert contabil la un hotel în timpul nopții și, în cele din urmă, s-a trezit la facultatea de psihologie a Universității din Chicago unde - la doar nouă ani de când a pus piciorul în America -și-a obținut doctoratul.

Dar Csikszentmihalyi a rezistat ispitei principalelor curente ale profesiunii sale. După cum mi-a spus într-o dimineață de primăvară cu puțin timp în urmă, a dorit să exploreze „abordarea pozitivă, inovativă și creativă a vieții, în locul viziunii curative, patologice a lui Sigmund Freud sau operei mecaniciste" a lui B. F. Skinner sau a altora care au redus comportamentul la simple stimulente și răspunsuri. A început prin a scrie despre creativitate. Creativitatea l-a purtat spre studiul jocului. Iar explorarea jocului i-a conferit o înțelegere a experienței umane care îl va face faimos.

In timpul jocului, mulți oameni savurau ceea ce Csikszentmihalyi a denumit „experiență autotelică" - din cuvintele grecești *auto* și *telos* (obiectiv sau scop). Intr-o experiență autotelică, obiectivul se autoîndeplinește; activitatea este propria sa recompensă. Pictorii pe care i-a observat în cadrul cercetării pentru obținerea titlului de doctor, mi-a spus Csikszentmihalyi, erau atât de subjugați de ceea ce făceau, încât păreau a fi în transă. Pentru ei, timpul se

scurgea repede, iar conștiința de sine se dizolva. A căutat alți oameni care aveau același tip de preocupări - alpiniști, jucători de fotbal, înotători, speologi - și i-a intervievat pentru a descoperi ce face ca o activitate să fie autotelică. A fost frustrant. „Când oamenii încearcă să-și amintească cum este să urci un munte sau să interpretezi o mare operă muzicală", a scris ulterior Csikszentmihalyi, „poveștile lor sunt neobișnuit de stereotipe și de șterse".[3] Avea nevoie de o metodă pentru a analiza experiențele oamenilor chiar la momentul producerii. Și, la mijlocul anilor 1970, o nouă tehnologie îndrăzneață - una pe care orice puști de doisprezece ani din zilele noastre ar găsi-o, astăzi, ridicol de învechită - i-a venit în ajutor: pagerul.

„Pe tot parcursul carierei mele în atletism, obiectivul general a fost, întotdeauna, să fiu un atlet mai bun decât la momentul respectiv - fie săptămâna viitoare, fie luna viitoare, fie anul viitor. Obiectivul era perfecționarea. Medalia era, pur și simplu, răsplata finală pentru îndeplinirea obiectivului respectiv."

SEBASTIAN COE Alergător pe distanțe medii și de două ori campion olimpic

Csikszentmihalyi care, Ia vremea aceea, preda la Universitatea din Chicago și conducea propriul său laborator de psihologie, și-a atașat un pager și și-a rugat studenții să-1 sune de mai multe ori pe zi, la întâmplare. Ori de câte ori pagerul suna, înregistra ce făcea și cum se simțea. „A fost atât de distractiv", și-a amintit în biroul său de la Universitatea Claremont

Graduate, unde predă în prezent. „Iți formai un tablou foarte detaliat al modului în care oamenii trăiau." In baza acestui test, a elaborat o metodologie denumită Metoda de eșantionare a experiențelor. Csikszentmihalyi își suna colaboratorii de opt ori pe zi la intervale aleatorii și le cerea să-și noteze într-un carnețel răspunsurile la o serie de întrebări scurte referitoare la ce făceau, cu cine erau și cum își descriau starea de spirit. Adunarea notițelor timp de șapte zile forma un soi de desen animat, un minifilm al săptămânii unei persoane. Dacă alăturai observațiile individuale, obțineai o întreagă bibliotecă de experiențe umane.

In baza acestor rezultate, Csikszentmihalyi a început să îndepărteze straturile acestor experiențe autotelice. Poate la fel de semnificativ, a înlocuit adjectivul grecesc învechit cu un cuvânt pe care, după cum a descoperit, oamenii îl foloseau pentru a descrie astfel de momente optime:

flux. Cele mai înalte, cele mai satisfăcătoare experiențe din viețile oamenilor au avut loc când s-au aflat în stare de flux. Iar această stare de spirit anterior necunoscută, care părea atât de impenetrabilă și transcendentală, era, de fapt, foarte ușor de dezvăluit. Trebuie să ajungi în vârful muntelui, să arunci mingea peste plasă sau să frământi argila cum trebuie. Reacția este imediată. Vârful muntelui se apropie sau se depărtează, mingea zboară în sau în afara terenului, vasul pe care îl creezi iese neted sau cu asperități.

Cel mai important, în flux, relația dintre ceea ce o persoană trebuie să facă și ce poate face este perfectă. Provocarea nu era foarte simplă. Nici foarte dificilă. Era un nivel sau două peste abilitățile sale curente, forțând trupul și mintea într-un fel care făcea efortul însuși cea mai plăcută recompensă. Echilibrul acela genera un nivel de concentrare și satisfacție care depășea cu ușurință alte experiențe cotidiene. în flux, oamenii trăiau atât de profund momentul și simțeau atât de intens că dețin controlul, încât sentimentul de timp, loc și chiar conștiința de sine dispăreau. Erau autonomi, desigur. Dar, mai mult decât atât, erau implicați. După cum a scris poetul W. H. Auden, „se pierdeau în activitate".

Poate că această stare de spirit era ceea ce căuta băiatul acela de zece ani când trenul lui traversa Europa. Poate că atingerea stării de flux, nu pentru doar o clipă, ci ca un principiu de viață - menținerea acelei frumoase priviri concentrate pe obiectiv pentru a atinge perfecțiunea ca bucătar, chirurg sau funcționar - era răspunsul. Poate așa trebuie trăit.

Moderația de pe vapor

Cu mulți ani în urmă - nu-și mai amintește exact când -Csikszentmihalyi a fost invitat la Davos, Elveția, de către Klaus

«MBBMMMMMaeBMWHBMMMWrj * IHEWWWJI ,H^{r}.L.

„Dorința de a face un lucru doar pentru că îl găsești foarte satisfăcător și incitant inspiră cele mai înalte niveluri de creativitate, atât în domeniul artelor, cât și în știință și afaceri"

TERESA AMABILE

Profesor, Universitatea Harvard

Schwab, care organizează anual în acel oraș un conclav al elitelor mondiale.

In călătorie l-au însoțit alți trei colegi de la Universitatea din Chicago-Gary Becker, George Stigler și Milton Friedman - toți trei economiști, toți trei laureați ai premiului Nobel.

Cei cinci bărbați au luat cina împreună într-o seară și, la sfârșitul mesei, Schwab i-a întrebat pe profesori care consideră a fi cel mai important lucru din economia modernă.

„Spre marea mea surpriză", și-a amintit Csikszentmihalyi, „Becker, Stigler și Friedman au sfârșit prin a spune ceva de genul «Lipsește ceva»", pentru că, în ciuda forței sale explicative, economia nu reușea să furnizeze o evaluare suficient de profundă a comportamentului, chiar în mediul de afaceri.

Csikszentmihalyi a zâmbit și și-a complimentat colegii pentru perspicacitate. Conceptul de flux, pe care îl introdusese la mijlocul anilor 1970, nu putea schimba imediat jocul. A obținut o anumită notorietate în 1990 când a scris prima sa carte pe această temă pentru publicul larg, câștigându-și un mic grup de discipoli în lumea afacerilor. Cu toate acestea, aplicarea acestui concept în operațiunile reale ale organizațiilor reale a mers mai greu. La urma urmei, Motivație 2.0 nu are loc pentru un concept precum fluxul. Sistemul de operare de Tip X nu exclude ca angajații să-și asume sarcini optime la locul de muncă, dar sugerează că astfel de momente sunt accidente fericite, iar nu condiții necesare pentru ca oamenii să facă o treabă grozavă.

Dar chiar și așa lucrurile se schimbau. După cum arată datele de la începutul capitolului, referitoare la neimplicarea lucrătorilor, costurile - atât în privința satisfacției umane, cât și a sănătății organiza ționale - sunt ridicate când nu există stare de flux la locul de muncă. Acesta este motivul pentru care o serie de companii vor să schimbe lucrurile. După cum a observat revista *Fast Cotnpany, o* serie de organizații, inclusiv Microsoft, Patagonia și Toyota, au înțeles că, prin crearea de medii de lucru favorabile

stării de flux, care îi încurajează pe angajați să evolueze către perfecționare, productivitatea și satisfacția cresc la locul de muncă.[4]

De exemplu, Ștefan Falk, vicepreședintele Ericsson, concernul suedez de telecomunicații, a utilizat principiul stării de flux pentru a facilita fuzionarea unităților economice ale companiei. A convins managerii să traseze sarcini de lucru, astfel încât angajații să aibă obiective clare și posibilitatea de a primi reacții rapide. Și, în loc să verifice îndeplinirea sarcinilor prin-tr-o analiză anuală a performanței, managerii se întâlneau cu fiecare angajat în parte de șase ori pe an, adesea timp de nouăzeci de minute, pentru a discuta despre nivelul de implicare a fiecăruia și despre calea spre perfecționare. Strategia axată pe flux a funcționat atât de bine, încât Ericsson a început să o utilizeze în sediile sale din întreaga lume. Ulterior, Falk s-a mutat la Green Cargo, o companie suedeză imensă specializată în aprovizionare și transport. Acolo, a elaborat o metodă de formare a managerilor în modul de funcționare a fluxului. Apoi le-a cerut să se întâlnească cu personalul o dată pe lună pentru a vedea dacă angajații sunt copleșiți de sau indiferenți față de activitatea desfășurată - și pentru a ajusta sarcinile pentru a-i ajuta să ajungă la starea de flux. După doi am de modernizare managerială, compania de stat Green Cargo a devenit profitabilă pentru prima dată în 125 de ani - iar direc-lorii consideră că principala explicație este nou-descoperita centrare pe starea de flux.[5]

In plus, un studiu pe 11 000 de ingineri și oameni de știință care lucrează la companii din Statele Unite a relevat că dorința de provocare intelectuală - adică dorința de a cunoaște ceva nou și atrăgător - era cel mai bun predictor al productivității. Oamenii de știință motivați de această dorință intrinsecă au obținut considerabil mai multe brevete de invenție decât cei al căror principal factor motivațional erau banii, chiar în condiții de efort similar.[6] (Adică membrii grupului motivat extern au lucrat la fel de mult ca cei de Tipul I. Doar că au realizat mai puțin - poate pentru că au petrecut o perioadă mai mică din timpul lor de muncă în stare de flux.)

Și iată-l și pe Jenova Chen, un tânăr creator de jocuri care, în 2006, și-a scris teza de doctorat despre teoria lui Csikszentmihalyi. Chen era convins că jocurile video aveau potențialul de a genera experiențe tipice pentru starea de flux, dar și că prea multe jocuri necesitau un nivel aproape obsesiv

de dăruire. De ce nu, s-a gândit, aș crea un joc care poate induce senzația de flux jucătorilor obișnuiți? Folosindu-se de proiectul său de teză ca de un laborator, Chen a creat un joc în care jucătorii utilizează un mouse pentru a ghida un organism de tipul amibei printr-un peisaj oceanic fantastic în timp ce înfulecă alte creaturi și evoluează, treptat, spre o formă de viață superioară. In timp ce majoritatea jocurilor îi obligă pe jucători să treacă printr-o serie fixă și predeterminată de niveluri de abilitate, jocul lui Chen le permite să avanseze și să exploreze în orice fel doresc. Și, spre deosebire de jocurile în care sesiunea se încheie cu un eșec, în jocul lui Chen eșecul doar îl împinge pe jucător spre un nivel mai apropiat de abilitățile lui. Chen și-a denumit jocul *flOw.* Și a fost un mare succes. Oamenii au jucat versiunea Online gratuită a jocului de peste trei milioane de ori. (îl puteți găsi la http://intihuatani. usc.edu/cloud/flowing/.) Versiunea plătită, destinată consolei Playstation, a generat peste 350 000 de descărcări și a obținut un întreg raft de medalii. Chen s-a folosit de joc pentru a-și lansa propria firmă, *thatgamecompany,* construită în jurul stării de flux și al flOw, care a obținut imediat un contract de la Sony pentru crearea a trei jocuri, ceva aproape de neimaginat pentru o companie tânără necunoscută condusă de doi creatori de jocuri de douăzeci și șase de ani din California.

Green Cargo, *thatgamecompany* și alte companii care angajează oameni de știință inventivi utilizează, de obicei, două tactici pe care concurenții lor mai puțin inteligenți nu le cunosc. Mai întâi, le trasează angajaților ceea ce eu numesc „sarcini moderate" - provocări care nu sunt nici prea fierbinți, nici prea reci, nici foarte dificile, nici extrem de simple. O sursă permanentă de frustrare la serviciu este discrepanța frecventă dintre ce *trebuie* să facă și ce *pot* face angajații. Atunci când ce trebuie să facă le depășește capacitatea, consecința este anxietatea. Când ce trebuie să facă nu este la înălțimea capacității lor, consecința este plictiseala. (într-adevăr, Csikszentmihalyi și-a intitulat prima lui carte despre experiența autotelică *Beyond Boredom and Anxiety').* însă, când există armonie, rezultatul poate fi minunat. Aceasta este esența stării de flux. Sarcinile moderate ne oferă experiența intensă de a fi în zonă, de a trăi pe muchie de cuțit între ordine și dezordine, de -după cum a spus odată pictorul Fritz Scholder - „a merge pe sârmă între accident și disciplină".

A doua tactică pe care organizațiile inteligente o folosesc pentru a-și spori gradul de încurajare a stării de flux și oportunitățile de perfecționare a angajaților este activarea laturii

* Dincolo de plictiseală și anxietate (n.t.). pozitive a Efectului Sawyer. Aminti ți-vă din Capitolul 2 că recompensele externe pot transforma joaca în muncă. Dar este posibil să inversezi sensul curentului - și să transformi munca în joacă. Unele sarcini de la locul de muncă nu generează creșteri ale stării de flux și, totuși trebuie îndeplinite. Astfel că întreprinderile inteligente le oferă angajaților libertatea de a-și modela activitatea, astfel încât să adauge puțin flux unor sarcini altfel banale. Amy Wresniewski și Jane Dutton, doi profesori de economie, au studiat acest fenomen în rândul femeilor de serviciu din spitale, infirmierelor și coafezelor. Au descoperit, de exemplu, că unii membri ai personalului de serviciu din spitale, în loc să îndeplinească minimul impus de slujbă, își asumau sarcini noi - de la discuțiile cu pacienții la sprijinirea activității infirmierelor. Adăugarea acestor responsabilități mai interesante sporea gradul de satisfacție a acestor femei de serviciu și le îmbunătățea opinia despre propriile abilități. Prin modificarea unor aspecte ale propriilor obligații, și-au făcut munca mai veselă și mai personală. „Chiar și în slujbe cu niveluri reduse de autonomie", au scris Wresniewski și Dutton, „angajații pot crea noi domenii de perfecționare"?

1

în original, *offshoring* (n.t.).

2

în original, *homeshoring* (n.t.).

Cele trei legi ale perfecționării

Starea de flux este esențială pentru perfecționare. Dar fluxul nu garantează perfecțiunea - pentru că cele două concepte operează în orizonturi de timp diferite. Unul se întâmplă la un moment dat; celălalt se desfășoară de-a lungul lunilor, anilor, uneori deceniilor. Și tu și eu putem atinge starea de flux mâine-dimineață - dar niciunul dintre noi nu va atinge perfecțiunea peste noapte.

Atunci cum putem include starea de flux în căutarea a ceva atât de profund și de îndelungat? Ce putem face pentru a ne apropia de perfecțiune, unul dintre elementele-cheie ale comportamentului de Tip I, în organizațiile și în viețile noastre? O serie de cercetători comportamentali au furnizat niște răspunsuri la aceste întrebări, iar concluziile lor sugerează că perfecționarea respectă trei legi, oarecum neobișnuite.

Perfecționarea este o structură mentală

La fel cum se întâmplă cu multe lucruri în viață, căutarea perfecțiunii este numai în mintea noastră. Cel puțin este ceea ce a descoperit Carol Dweck.

Dweck, profesoară de psihologie la Universitatea Stanford, a studiat motivația și realizările copiilor și ale tinerilor timp de aproape patruzeci de ani, adunând un volum de cercetare empirică riguroasă care a făcut-o o supervedetă a științei comportamentale contemporane. Esența gândirii lui Dweck este acea că ceea ce oamenii cred influențează ceea ce oamenii realizează. Credințele noastre despre noi înșine și natura abilităților noastre - ceea ce ea numește „teoriile despre sine" - determină modul în care ne interpretăm experiențele și poate fixa granițele realizărilor noastre. Deși cercetarea ei vizează mai ales noțiunea de „inteligență", concluziile ei se aplică, în egală măsură, celor mai multe dintre aptitudinile umane. Și dau prima lege a perfecționării: *Perfecționarea pornește de la mentalitate.*

„Descoperă în ce domeniu vrei să fii cu adevărat bun, admite că nu vei fi niciodată satisfăcut când vei reuși și acceptă că este în regulă așa."

ROBERT B. REICH

Fostul Secretar al Muncii al SUA

Potrivit lui Dweck, oamenii pot avea două opinii diferite despre propria lor inteligență. Cei care cred în „teoria entității" cred că inteligența este chiar așa ceva - o entitate. Există în noi, într-o cantita

te finită care nu poate crește. Cei care subscriu la „teoria incrementală" au o opinie diferită. Cred că, deși inteligența poate diferi ușor de la o persoană la alta, în cele din urmă este ceva care, cu efort, poate crește. Pentru a face o analogie cu calitățile fizice, teoreticienii incrementali consideră că inteligența se aseamănă forței brute. (Vrei să fii mai puternic și să ai mai mulți mușchi? începe să tragi de fiare.) Adepții teroriei entității o consideră mai aproape de înălțime. (Vrei să fii mai înalt? Ghinion.)' Dacă ai convingerea că inteligența este o cantitate fixă, atunci fiecare întâlnire educațională și profesională este o măsură a cât de multă inteligență ai. Dacă ai convingerea că inteligența este ceva care poate fi sporit, atunci aceleași întâlniri devin șanse de creștere. Dintr-o perspectivă, inteligența este ceva ce poți dovedi; din alta, este ceva ce poți dezvolta.

Cele două teorii trasează două căi diferite - una duce la perfecționare, iar cealaltă nu. De exemplu, gândiți-vă la obiective. Dweck afirmă că sunt de două tipuri - obiective de performanță și obiective de învățare. Luarea unei note de 10 la franceză este un obiectiv de performanță. A vorbi franceza este

* în cartea sa din 2006, *Mindset: The New Psychology of Succes (Mentalitatea: noua psihologie a succesului),* pe care o recomand în Instrumentarul Tipului I, Dweck se referă la aceste două opinii cu denumirile „mentalitatea stabilității" și „mentalitatea creșterii". un obiectiv de învățare. „Ambele obiective sunt cu totul firești și destul de universale", spune Dweck, „și ambele pot stimula reușita".[8] Dar numai unul duce la perfecționare. în mai multe studii, Dweck a descoperit că impunerea de obiective de performanță copiilor (de exemplu, obținerea unei anumite note la un test) este eficientă pentru probleme relativ simple, dar inhibă, adesea, capacitatea copiilor de a aplica noțiunile învățate la situații noi. De exemplu, în cadrul unui studiu, Dweck și un coleg le-au cerut unor elevi de liceu să învețe un set de principii științifice, stabilind pentru jumătate dintre ei un obiectiv de performanță, iar pentru cealaltă jumătate un obiectiv de învățare. După ce ambele grupuri au demonstrat că înțeleg materialele,

cercetătorii le-au cerut să-și aplice cunoștințele în cazul unui nou set de probleme, asemănătoare, dar nu identice cu cele tocmai studiate. Elevii cu obiective de învățare au obținut un punctaj mult meii bun în această nouă încercare. Totodată, au muncit mai mult și au testat mai multe soluții. După cum scrie Dweck, „având obiective de învățare, elevii nu trebuie să aibă impresia că sunt deja buni la ceva pentru a persevera și a încerca în continuare. La urma urmei, obiectivul lor este acela de a învăța, nu de a dovedi că sunt inteligenți".[9]

Intr-adevăr, cele două teorii au viziuni foarte diferite asupra efortului. Pentru adepții teoriei incrementale, străduința este pozitivă. Din moment ce acești teoreticieni cred că înzestrarea cognitivă este modificabilă, ei consideră că a munci mai mult este o soluție pentru a deveni mai bun. Din contră, afirmă Dweck, „teoria entității... este un sistem care impune un set de succese facile". în această schemă, dacă trebuie să muncești din greu, înseamnă că nu ești foarte bun. Din acest motiv, oamenii aleg obiective simple care, odată îndeplinite, le confirmă aptitudinile, dar contribuie prea puțin la perfecționare.

Intr-un anumit sens, adepții teoriei entității vor să pară maeștri fără să-și intensifice eforturile pentru a ajunge la măiestrie.

In sfârșit, cele două tipuri de gândire declanșează răspunsuri diferite în fața dificultăților - unul pe care Dweck îl numește „neajutorat", iar celălalt, „orientat spre perfecționare". Intr-un studiu asupra elevilor americani din clasele V-VI, Dweck le-a dat elevilor opt probleme conceptuale pe care le puteau rezolva, urmate de alte patru pe care nu puteau (pentru că întrebările erau prea complicate pentru copiii de vârsta respectivă). Elevii care au îmbrățișat ideea că inteligența este invariabilă au renunțat repede la rezolvarea problemelor grele și au dat vina pe (lipsa lor de) inteligență pentru dificultăți. Elevii cu o mentalitate mai flexibilă au continuat să lucreze în ciuda dificultăților și au aplicat strategii mult mai inventive pentru găsirea soluțiilor. Pe ce au dat acești elevi vina pentru incapacitatea lor de a rezolva cele mai grele probleme? „Răspunsul, care ne-a surprins, este că nu au dat vina pe nimic", a spus Dweck. Tinerii au admis că eșecurile sunt inevitabile pe drumul spre perfecțiune și că pot servi chiar drept indicatoare pe acest drum.

Concluziile lui Dweck se aplică foarte bine la distincțiile comportamentale care stau la baza Motivației 2.0 și Motivației 3.0. Comportamentul de Tip X este legat, adesea, de teoria entității a inteligenței, preferă obiectivele de performanță obiectivelor de învățare și disprețuiește efortul, pe care îl consideră un semn de slăbiciune. Comportamentul de Tip I crede în teoria incrementală a inteligenței, prețuiește obiectivele de învățare în detrimentul obiectivelor de performanță și apreciază efortul ca pe un mijloc de perfecționare a ceva care contează. Folosește un tip de mentalitate și perfecționarea este imposibilă. Folosește-1 pe celălalt și acest proces poate deveni inevitabil.

Perfecționarea este dureroasă

în fiecare vară, aproximativ 1 200 de tineri americani sosesc la Academia Militară West Point din Statele Unite pentru a începe patru ani de studii și pentru a-și ocupa locul în legendarul „lung rând cenușiu".' Dar, înainte ca vreunul dintre ei să intre într-o sală de curs, urmează, timp de șapte săptămâni, Instruirea de bază a cadeților - cunoscută și sub numele de „Cazarma durilor". Până la sfârșitul verii, unul din douăzeci dintre acești tineri talentați și dedicați renunță. Un grup de cercetători - doi de la West Point, un altul de la Universitatea Pennsylvania și un al patrulea de la Universitatea din Michigan - au vrut să înțeleagă de ce unii studenți au continuat drumul spre măiestria militară, iar alții au coborât la prima stație.

Este vorba de forță fizică sau atitudine sportivă? Intelect? Capacitate de conducere? Echilibru?

Nimic din toate acestea. Cel mai bun predictor al succesului, au descoperit cercetătorii, era evaluarea viitorilor cădeți îr funcție de o particularitate non-fizică și non-cognitivă cunoscută sub numele de „voință" - definită ca „perseverență și pasiune pentru obiective pe termen lung".[10] Experiența acestor ofițeri începători confirmă cea de-a doua lege a perfecționării: *Perfecționarea este dureroasă.*

Oricât de minunată ar fi starea de flux, calea spre perfecțiune-a deveni tot mai bun într-un domeniu de interes - nu este străjuită de margarete și acoperită de un curcubeu. Dacă ar fi, mai mulți dintre noi am face această călătorie. Perfecționarea doare. Uneori - de multe ori - nu este deloc

amuzantă. Aceasta este una din lecțiile operei psihologului Anders Ericsson, a

* în original, *Longgrey line* (n.t.).

cărui cercetare revoluționară pe tema performanței experților a furnizat o nouă teorie referitoare la factorii care favorizează perfecționarea. După cum afirmă el, „multe caracteristici odată considerate a reflecta talentul înnăscut sunt, în realitate, rezultatul practicii intense pentru cel puțin 10 ani".[11] Măiestria - în sport, muzică, afaceri - necesită efort (dificil, dureros, extrem, epuizant) pe un lung interval de timp (nu o săptămână sau o lună, ci un deceniu).[12] Sociologul Daniel Chambliss a denumit acest fenomen „banalitatea excelenței". Ca și Ericsson, Chambliss a descoperit - în cadrul unui studiu de trei ani despre înotătorii olimpici - că cei care obțineau cele mai bune rezultate petreceau, de obicei, cel mai mult timp și depuneau cele mai mari eforturi în activitățile uzuale care îi pregăteau pentru curse[13]. Este același motiv pentru care, în alt studiu, cercetătorii „voinței" de la West Point au descoperit că tenacitatea - mai degrabă decât IQ-ul sau punctajele testelor standardizate - este cel mai precis predictor al calificativelor din facultate. După cum au explicat, „în vreme ce importanța muncii serioase este ușor înțeleasă, importanța efortului îndelungat fără schimbarea obiectivelor poate fi mai puțin perceptibilă... în orice domeniu, voința, tenacitatea pot fi la fel de importante ca talentul pentru a face lucruri deosebite".[14]

Fluxul intră aici în discuție în două feluri. Dacă oamenii conștientizează ce îi aduce în stare de flux, vor înțelege mai bine ce trebuie să stăpânească prin consacrarea de timp și dedicație. Iar aceste momente de flux în timpul căutării excelenței îi pot ajuta să traverseze perioadele mai grele. Dar, în cele din urmă, perfecționarea implică, adesea, muncă, muncă și un mic progres, poate câteva momente de flux care te mobilizează, apoi, un mic progres, muncă și iar muncă la nivelul acela puțin mai ridicat. Dar aceasta nu este problema; aceasta este soluția.

După cum spune Carol Dweck, „efortul este unul dintre lucrurile care dau sens vieții. Efortul înseamnă că îți pasă de ceva, că ceva este important pentru tine și tu ești dispus să muncești pentru el. Viața ar fi mai săracă dacă

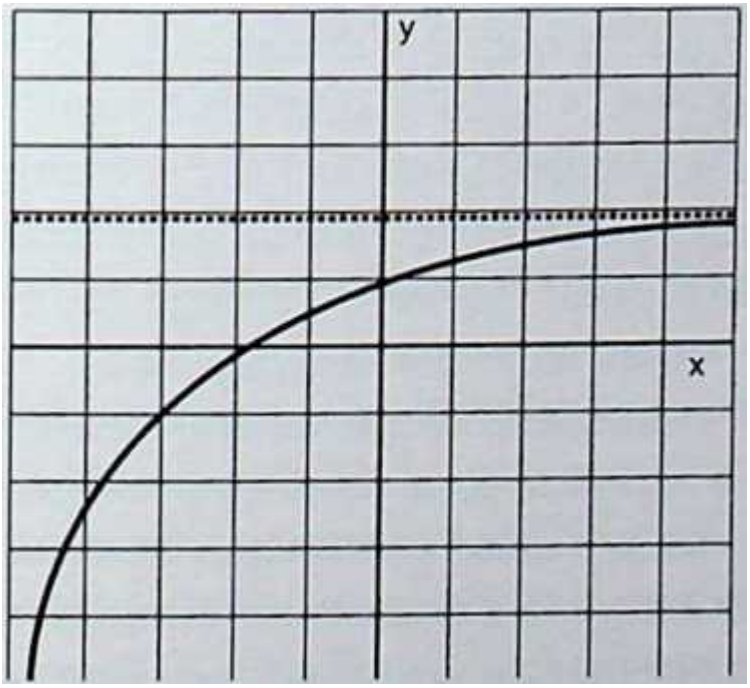
nu ai fi dispus să apreciezi lucrurile și să-ti asumi obligația să lupți pentru ele".[15]

Un alt doctor, unul fără doctorat, dar cu o placă în Muzeul Vedetelor de Baschet din Springfield, Massachusetts, a spus ceva asemănător. „A fi profesionist", a spus odată Julius Erving, „înseamnă să faci lucrurile care îți plac atunci când nu ai chef să le faci."[16]

Perfecțiunea este o asimptotă

Pentru a înțelege ultima lege a perfecționării, trebuie să cunoașteți puțină algebră și puțină istorie a artei.

Din algebră, poate vă amintiți conceptul de asimptotă. Dacă nu, poate îl recunoașteți mai jos. O asimptotă (în acest caz, o asimptotă orizontală) este o linie dreaptă de care se apropie o curbă, fără însă a o atinge vreodată.



Din istoria artei, poate vi-1 amintiți pe Paul Cezanne, pictorul francez din secolul al XlX-lea. Nu trebuie să vă amintiți prea multe - doar că era suficient de important pentru ca cercetătorii și criticii de artă să scrie despre el. Cele mai valoroase tablouri ale lui Cezanne au apărut la sfârșitul vieții sale. Iar un motiv, potrivit economistului David Galenson de la

Universitatea din Chicago, care a studiat carierele artiștilor, a fost acela că a încercat la nesfârșit să-și creeze cea mai bună operă. Pentru Cezanne, a scris un critic,

Sinteza finală a unui desen nu era niciodată dezvăluită imediat; mai degrabă, se apropia de ea cu o precauție infinită, o pândea, cum s-ar spune, când dintr-o perspectivă, când dintr-alta... *Pentru el, sinteza era o asimptotă de care se apropia continuu, fără a o atinge, cu adevărat, niciodată.*[17]

Aceasta este natura perfecțiunii: *perfecțiunea este o asimptotă.*

Te poți apropia de ea. Poți fi dirijat către ea. Poți ajunge foarte, foarte aproape de ea. Dar, precum Cezanne, *niciodată* nu o vei putea atinge. Este imposibil să atingi cu adevărat perfecțiunea. Tiger Woods, poate cel mai mare jucător de golf din toate timpurile, a spus fără ezitare că poate - că trebuie -să devină mai bun. A spus-o când era amator. O va spune după cel mai bun antrenament sau la finele celui mai reușit sezon. Urmărește perfecțiunea. Este un lucru binecunoscut. Ce se cunoaște mai puțin este că el înțelege că nu o va atinge niciodată. Niciodată nu va putea ajunge la ea.

Asimptota perfecțiunii este o sursă de frustrare. De ce să depui efort să ajungi la ceva ce nu poți atinge niciodată pe deplin? Dar este și o sursă de atracție. De ce să *nu* o cauți? Plăcerea stă mai mult în căutare decât în realizare. In cele din urmă, perfecțiunea atrage tocmai pentru că ne scapă.

Oxigenul sufletului

Subiecții prezentau caracteristicile „Tulburării generalizate de anxietate", o boală mentală care afectează aproximativ 3% din populația adultă. Potrivit *Ghidului de Diagnostic și Statistică a Tulburărilor Mentale (DSM-IV),* prezența oricăror trei dintre următoarele șase simptome indică ceea ce ar putea fi o problemă serioasă:

- Agitație, nervozitate sau exasperare;
- Oboseală frecventă;
- Dificultate de concentrare sau senzația de golire a minții;

• Iritabilitate;

• Tensiune musculară;

• Probleme de somn.

Acești bărbați și aceste femei păreau cazuri de manual. O persoană care trecuse prin viață cu nepăsare se simțea „tensionată, ostilă, furioasă și iritată". O alta a afirmat că este „mai iritabilă, agitată" și că suferă de „lipsă de concentrare". Iar o alta și-a făcut, în grabă, următoarea descriere: „Am dormit prost, sunt apatic, mai nervos, mai precaut". Unele persoane se temeau că suferă de o cădere nervoasă. O persoană era atât de confuză, încât, din neatenție, a intrat într-un zid și și-a spart ochelarii.

Era timpul pentru o vizită la psihiatru sau pentru o rețetă de medicamente anxiolitice?

Nu. Era vremea ca oamenii să se întoarcă în timp. La începutul anilor 1970, Csikszentmihalyi a realizat un experiment în care le-a cerut oamenilor să consemneze toate lucrurile

„neesențiale" - adică micile activități pe care le desfășoară nu din obligație sau pentru a îndeplini un anumit obiectiv, ci pentru că le face plăcere. Apoi a dat următorul set de instrucțiuni:

începând cu (dimineața zilei-țintă), de când vă treziți și până la ora 21, vreau să vă comportați firesc, să faceți tot ce trebuie să faceți, dar să nu faceți nimic din categoria „joacă" sau „neesențial"

Cu alte cuvinte, el și echipa de cercetare le-au cerut parti-cipanților să elimine starea de flux din viețile lor. Cei cărora le plăceau anumite aspecte ale muncii lor au fost nevoiți să evite situațiile care ar fi putut duce la senzația de satisfacție. Cei care preferau exercițiile fizice au fost obligați să rămână sedentari. Unei femei îi plăcea să spele vasele pentru că simțea că face ceva constructiv și se putea lăsa în voia imaginației fără să se simtă vinovată, dar nu a mai putut spăla vasele decât dacă era absolut necesar.

Rezultatele au fost aproape imediate. încă de la sfârșitul primei zile, participanții „au observat o creștere a gradului de inactivitate în comportament". Au început să acuze dureri de cap. Majoritatea a raportat dificultate de concentrare, „gânduri care se învârt în cercuri fără să ajungă nicăieri". Unii s-au simțit adormiți, în vreme ce alții erau prea agitați pentru a dormi. După cum a scris Csikszentmihalyi, „după doar două zile de privațiuni... deteriorarea generală a stării sufletești era atât de accentuată, încât prelungirea experimentului ar fi fost nerecomandabilă".[18]

Două zile. Patruzeci și opt de ore fără flux au aruncat oamenii într-o stare cumplit de similară cu o tulburare psihică serioasă. Experimentul sugerează că fluxul, senzația profundă de implicare pe care o reclamă Motivația 3.0, nu este o subtilitate. Este o necesitate. Avem nevoie de el pentru a supraviețui. Este oxigenul sufletului.

Iar una dintre cele mai surprinzătoare concluzii ale lui Csikszentmihalyi este că oamenii au mai multe șanse să atingă această stare la muncă decât în timpul liber. Munca poate avea frecvent structura unor experiențe autotelice: obiective clare, reacții imediate, provocări bine adaptate la aptitudinile noastre. Și, când se întâmplă așa, nu doar ne place mai mult, ci și muncim mai bine. De aceea este cu atât mai ciudat că organizațiile tolerează medii de lucru care privează un mare număr de oameni de aceste experiențe. Oferind mai multe sarcini moderate, căutând metode de a activa latura pozitivă a Efectului Sawyer, organizațiile pot contribui la propria lor cauză și pot îmbogăți viețile oamenilor.

Csikszentmihalyi a înțeles această realitate esențială cu peste treizeci de ani în urmă, când a scris: „Nu avem niciun motiv să mai credem că numai «joaca» irelevantă este plăcută, în timp ce lucrurile serioase din viață trebuie purtate ca o cruce grea. Odată ce realizăm că granițele dintre muncă și joacă sunt artificiale, putem lua problemele în mână și putem începe sarcina dificilă a face viața mai suportabilă".[19]

Dar, dacă dorim îndrumare pentru a face cum trebuie aceste lucruri - cum să facem din perfecționare un principiu de viață - probabil că modelele de urmat nu stau în jurul unei mese de consiliu și nici nu lucrează în biroul de la capătul holului.

La masă, am discutat cu Csikszentmihalyi despre copii. Viața unui copilaș este plină de experiențe autotelice. Copiii aleargă de la un moment de flux la altul, animați de sentimentul bucuriei, având mentalitatea că totul este posibil și funcționând cu o dedicație tipică studenților de la West Point. își folosesc mințile și trupurile pentru a testa și a obține reacțiile mediului înconjurător într-o căutare nesfârșită a perfecțiunii.

Apoi - într-un anumit moment al vieții - nu o mai fac. Ce se întâmplă? „începi să te simți rușinat că ceea ce faci este copilăresc", a explicat Csikszentmihalyi.

Ce greșeală! Poate că tu și eu - și toți ceilalți adulți responsabili - suntem cei imaturi. Ne întoarcem la experiența lui Csikszentmihalyi din tren, când se întreba cum de adulții pot greși atât de tare. Poate că situația noastră nu este la fel de cumplită, dar observația nu este mai puțin acută. Lăsați în voia lor, spune Csikszentmihalyi, copiii caută starea de flux cu inevitabilitatea unei legi naturale. Așa ar trebui să facem și noi.

Scopul

Știm de la statisticieni că demografia înseamnă destin. Și știm de la Rol li ng Stones că nu poți obține întotdeauna ce vrei. Ce nu știm este ce se întâmplă atunci când aceste două principii încăpățânate iau loc, își toarnă un pahar și se cunosc mai bine.

Dar vom afla curând.

In 2006, primii membri ai numeroasei generații născute imediat după cel de-al Doilea Război Mondial au ajuns la șaizeci de ani. La aniversările cu cifră rotundă, oamenii obișnuiesc să se oprească, să reflecteze și să-și treacă viețile în revistă. Am observat că, atunci când membrii acestei generații din Statele Unite și de aiurea ating acest prag, au, de obicei, o reacție în trei trepte.

Intr-o primă fază, se întreabă: „Cum naiba am ajuns la șaizeci de ani?" Când cronometru 1 ajunge la 60, oamenii sunt, adesea, surprinși și ușor alarmați. Șaizeci, se gândesc, înseamnă bătrânețe. își numără regretele și se confruntă cu realitatea că Mick Jagger și trupa aveau dreptate, că nu au obținut întotdeauna ce au vrut.

Dar vine faza a doua. în trecutul nu foarte îndepărtat, a împlini șaizeci de ani însemna oarecum că, hmm, ești o mâr-țoagă bătrână. Dar, la începutul secolului XXI, orice om care este suficient de sănătos pentru a fi trecut de șase decenii este, probabil, suficient de sănătos pentru a o mai duce o vreme. In conformitate cu datele Organizației Națiunilor Unite, un bărbat american de șaizeci de ani se poate aștepta să mai trăiască cel puțin încă douăzeci; o femeie americană de șaizeci de ani va mai trăi încă douăzeci și cinci de ani. în Japonia, un bărbat de șaizeci de ani se poate aștepta să ajungă la optzeci și doi de ani, iar o femeie de optzeci de ani la aproape optzeci și opt de ani. Modelul este identic în multe alte țări prospere, în Franța, Israel, Italia, Elveția, Canada și în alte state, dacă ai ajuns la șaizeci de ani, ai mari șanse să ajungi și la optzeci.[1] Iar această concluzie aduce cu sine o oarecare ușurare. „Pfui", oftează cei din Toronto sau Osaka. „Mai am douăzeci de ani de trăit."

Dar ușurarea dispare repede - pentru că, aproape imediat ce oftatul se stinge, oamenii intră în faza a treia. înțelegând că ar mai putea avea încă douăzeci și cinci de ani, cei născuți după război care au ajuns la șaizeci de ani își analizează *ultimii* douăzeci și cinci de ani - de la vârsta de treizeci și cinci de ani - și sunt încercați, brusc, de un gând. „Uau. Chiar că au trecut repede!", își spun. „Oare următorii douăzeci și cinci de ani vor zbura la fel de repede? Dacă este așa, când mai am timp să fac ceva ce contează? Când îmi voi mai trăi cei mai buni ani? Când voi mai schimba lumea?"

Aceste întrebări, care tot revin în discuțiile de la masa din bucătărie ale membrilor numeroasei generații postbelice, pot părea siropoase. Dar, astăzi, apar într-un ritm nemaiîntâlnit în istoria umanității. Gândiți-vă: oamenii aceștia sunt cel mai mare grup demografic în majoritatea țărilor occidentale, ca și în state precum Japonia, Australia și Noua Zeelandă. Potrivit Biroului pentru Recensăminte al Statelor Unite, doar în SUA trăiesc aproximativ 78 de milioane de astfel de oameni - ceea ce înseamnă că, în medie, patru milioane de americani ajung, anual, la această aniversare introspectivă, bilanțieră.[2] Aceasta înseamnă peste 11 000 de oameni zilnic, peste 450 pe oră.

Cu alte cuvinte, doar în America, la fiecare treisprezece minute o sută de oameni născuti imediat după război împlinesc șaizeci de ani.

La fiecare treisprezece minute, alți o sută de oameni -membri ai celei mai înstărite și mai educate generații din istoria omenirii - încep să-și conștientizeze caracterul muritor și să-și pună întrebări profunde despre sens, semnificație și despre ce-și doresc cu adevărat.

O sută de oameni. La fiecare treisprezece minute. La fiecare oră. în fiecare zi. Până în 2024.

Atunci când aerul rece al vârstei întâlnește aerul cald al viselor spulberate, rezultatul va fi o furtună de scopuri cum nu s-a mai văzut pe lume.

Motivația scopului

Primele două picioare ale trepiedului „Tipul *I",* autonomie și perfecționare, sunt esențiale. Dar, pentru echilibru, avem nevoie de cel de-al treilea picior - scopul, care asigură contextul pentru cei doi parteneri ai săi. Oamenii autonomi care muncesc pentru a se perfecționa funcționează la niveluri foarte ridicate. Dar cei care o fac în slujba unui obiectiv superior pot obține chiar mai mult. Oamenii cei mai motivați - fără a-i mai menționa pe cei mai productivi și satisfăcuți - își leagă dorințele de o cauză mai mare decât ei.

Cu toate acestea, Motivația 2.0 nu recunoaște scopul drept factor motivațional. Sistemul de operare de Tip X nu exclude conceptul, dar îl reduce la stadiul de ornament - un accesoriu plăcut dacă îl dorești, atâta vreme cât nu stă în calea problemelor importante. Totuși, asumându-și acest punct de vedere, Motivația 2.0 ignoră o parte esențială a identității noastre.

„Cred din toată inima că o nouă formă de capitalism este în curs de apariție. Tot mai mulți participanți (clienți, angajați, acționari și comunitatea în ansamblul ei) doresc ca firmele lor să. . aibă obiective mai mari decât propriile lor produse."

MATS LEDERHAUSEN Investitor și fost director la McDonald's

Din clipa în care ființele umane au privit cerul pentru prima dată, și-au analizat locul în univers și au încercat să creeze ceva care să facă lumea mai bună și să dureze mai mult decât viețile lor, noi toți am pornit în căutarea unui scop. „Scopul furnizează energia

de activare a vieții", mi-a spus psihologul Mihaly Csikszentmihalyi într-un interviu. „Cred că evoluția a avut un rol în selectarea oamenilor care au sentimentul că sunt depășiți de situație."

Motivația 3.0 încearcă să corecteze acest aspect al condiției umane. Generația numeroasă născută imediat după război, de pe întreg cuprinsul globului - datorită etapei vieții lor și ordinului numărului lor - apropie scopul de centrul cultural. In replică, mediul de afaceri a început să regândească modul în care scopul joacă un rol în activitatea sa. „în calitate de catalizator emoțional, maximizarea bogăției nu are capacitatea de a mobiliza în totalitate energiile oamenilor", a afirmat gurul strategiei (din aceeași generație), Gary Hamei.[3] Nivelurile acelea uluitoare de neimplicare la locul de muncă pe care le-am descris în capitolul anterior sunt asociate cu o tendință pe care companiile abia încep să o recunoască: o creștere la fel de rapidă a voluntariatului, mai ales în Statele Unite. Aceste linii divergente - implicarea remunerată scade, efortul neremunerat crește - sugerează că voluntariatul satisface oamenii într-un fel în care munca plătită, pur și simplu, nu o face.

„într-un fel curios, bătrânețea este mai simplă decât tinerețea, pentru că are mult mai puține opțiuni".

STANLEY KUNITZ

Poet american

învățăm că motivația profitului, deși este puternică, poate fi un impuls insuficient atât pentru indivizi, cât și pentru organizații. O sursă la fel de puterni

că de energie, una pe care am neglijat-o adesea sau am respins-o ca fiind nerealistă, este ceea ce am putea numi „motivația scopului". Aceasta este ultima mare diferență dintre cele două sisteme de operare. Motivația 2.0 este centrată pe maximizarea profitului. Motivația 3.0 nu respinge profitul, dar pune un accent egal pe maximizarea scopului. Vedem primele manifestări ale acestei noi motivații a scopului în trei zone ale vieții organizaționale - obiectivele, cuvintele și politicile.

Obiectivele

Membrii generației născute imediat după război nu cântă singuri în corul scopului. Alături de ei și utilizând aceeași carte de imnuri, sunt fiii și fiicele lor - cunoscuți drept generația Y, milenarii. Acești adulți tineri, care au început recent să intre în rândurile forței de muncă, schimbă centrul de greutate al organizațiilor prin simpla lor prezență. După cum a descoperit scriitoarea Sylvia Hewlett în cercetările ei, cele două generații „redefinesc succesul și sunt dispuse să accepte un set radical «remixat» de recompense". Niciuna dintre cele două generații nu consideră banii cea mai importantă formă de remunerare, în schimb, au ales o serie de factori nemonetari - de la „o echipă grozavă" la „capacitatea de a răsplăti societatea prin muncă".[4] Iar dacă nu găsesc un astfel de pachet satisfăcător de recompense în organizațiile existente, își vor crea propria companie.

Luați exemplul lui Blake Mycoskie, un american din generația Y și al TOMS Shoes, compania pe care a lansat-o în 2006. TOMS nu respectă modelele tradiționale de afaceri. Oferă pantofi la modă, din pânză, cu talpă plată. Dar, de fiecare dată când vinde o pereche de pantofi, ție, mie sau vecinului tău, TOMS oferă o altă pereche nouă unui copil dintr-o țară în curs de dezvoltare. Este TOMS o instituție filantropică care își finanțează operațiunile vânzând pantofi? Sau este o companie care își sacrifică veniturile pentru a face bine? Nu este niciuna dintre cele două și este ambele. De fapt, răspunsul este atât de neclar, încât TOMS Shoes s-a simțit obligată să răspundă la aceste întrebări direct, pe propriul site, chiar sub instrucțiunile privind modul de retumare a unei perechi de pantofi prea mari. TOMS, explică site-ul, este „o companie de binefacere bazată pe donații".

Ați înțeles? Nu? Bine, încercați asta: „Modelul economic al companiei transformă clienții noștri în donatori". Mai bine? Poate. Mai ciudat? Desigur. Companii precum TOMS estompează, poate chiar spulberă categoriile existente. Obiectivele lor și felul în care astfel de companii le ating, sunt atât de incompatibile cu Motivația 2.0, încât, dacă TOMS ar trebui să se bazeze pe acest sistem de operare din secolul XX, întregul efort s-ar gripa și s-ar prăbuși în echivalentul antreprenorial al unei erori critice de sistem.

Din contră, Motivația 3.0 este construită în mod expres pentru maximizarea scopului. De fapt, apariția maximizatorilor de scop este principalul motiv pentru care avem nevoie de noul sistem de operare. După cum am explicat în Capitolul 1, firme precum TOMS sunt în avangarda unei regândiri mai ample a modului în care oamenii își organizează activitatea.

Organizațiile de binefacere, corporațiile de tip B și corporațiile cu răspundere limitată și profit redus transformă obiectivele întreprinderii tradiționale. Și toate se răspândesc pe măsură ce noua rasă de oameni de afaceri urmăresc scopul cu zelul cu care, potrivit teoriei economice tradiționale, antreprenorii caută profitul. Chiar cooperativele - un model economic vechi cu obiective diferite de maximizarea profitului - se deplasează de la frontiera sălbatică spre centrul clar conturat. Potrivit scriitoarei Marjorie Kelly, în ultimele trei decenii, cifra globală a membrilor cooperativelor s-a dublat, ajungând la 800 de milioane de persoane. Doar în Statele Unite, numărul persoanelor asociate la o cooperativă este mai mare decât numărul celor care dețin acțiuni la bursă. Iar ideea se răspândește. In Columbia, scrie Kelly, „SaludCoop oferă servicii medicale pentru un sfert din populație. în Spania, Cooperativa Mondragon Corporation este al șaptelea concern industrial al țării".[5]

Aceste întreprinderi „nu doar lucrative" sunt departe de companiile „responsabile din punct de vedere social" care au fost în vogă în ultimii cincisprezece ani, dar care rareori și-au respectat promisiunile. Obiectivul acestor companii ale sistemului Motivație 3.0 nu constă în urmărirea profitului în paralel cu respectarea moralității și a legii. Obiectivul lor este de a urmări scopul - și de a folosi profitul drept catalizator, nu drept obiectiv.

Cuvintele

în primăvara lui 2009, în timp ce economia mondială era zguduită de criza care apare o singură dată în timpul unei generații și de șmecheriile financiare care au alimentat-o, câțiva studenți ai Școlii Economice Harvard s-au uitat în oglindă și s-au întrebat dacă ei sunt problema. Modelele lor - bancherii și corporatiștii - nu erau, după cum s-a dovedit, personaje de basm, ci ticăloși dintr-o poveste întunecată. Mulți dintre acești afaceriști de calibru au fost cei care au împins sistemul financiar pe marginea prăpastiei.

Intre timp, acești tineri și-au privit colegii și au văzut în ei sămânța unei atitudini similare. într-un studiu pe masteranzi realizat cu câțiva ani în urmă, un număr enorm de 56% au recunoscut că înșală în mod regulat.[6]

Așadar, câțiva studenți din cinul II de la Harvard, temân-du-se că ceea ce fusese, odată, o medalie de onoare se transformase în trei litere stacojii', au făcut ceea ce studenții în afaceri sunt pregătiți să facă. Au făcut un plan. împreună au elaborat „Jurământul economiștilor" - un jurământ hipocratic pentru absolvenții din domeniul administrării afacerilor prin care aceștia își afirmă loialitatea față de cauze mai presus de profit și pierderi. Nu este un document juridic. Este un cod de conduită. Iar conduita recomandată, ca și cuvintele utilizate, vizează mai mult maximizarea scopurilor decât maximizarea profitului.

încă din prima frază, jurământul amintește de sunetele Motivației 3.0:

„In calitate de manager, scopul meu este de a servi binele superior prin reunirea oamenilor și a resurselor pentru a crea valori pe care niciun individ nu le-ar putea crea singur", începe jurământul. Și continuă așa aproape cinci sute de cuvinte. „Voi apăra interesele acționarilor, ale colegilor și ale clienților mei, precum și ale societății în care ne desfășurăm activitatea", făgăduiesc cei care depun jurământul. „Mă voi strădui să

* Aluzie la romanul lui Nathaniel Hawthorne *Litera stacojie,* unde litera stacojie simbolizează stigmatul social al adulterinului într-o societate puritană (n.t.).

generez o prosperitate durabilă economică, socială și ecologică în întreaga lume."

Aceste cuvinte - „scop", „bine superior", „durabil" - nu provin din dicționarul Tipului X. Rareori le auzim în facultățile economice - pentru că, la urma urmei, nu acesta se presupune a fi obiectivul facultăților economice. Cu toate acestea, studenții de la, probabil, cel mai puternic centru MBA din lume, au crezut altceva. Și, în doar câteva săptămâni, aproximativ un sfert dintre studenții anului terminal au depus jurământul și au semnat angajamentul. Angajându-se în acest efort, Max Anderson, unul dintre studenții fondatori, a spus: „Speranța mea este că, la întâlnirea de 25 de ani, promoția noastră nu va fi cunoscută pentru câți bani a făcut sau câți bani a

înapoiat școlii, ci pentru modul în care lumea a devenit un loc mai bun datorită leadershipului nostru"[7].

Cuvintele contează. Și, dacă asculți cu atenție, ai putea începe să auzi un dialect ușor diferit - ceva mai orientat spre scop. Gary Hamei, pe care l-am menționat anterior, spune: „Obiectivele managementului sunt descrise, de obicei, în cuvinte precum «eficiență», «avantaj competitiv», «valoare», «superioritate», «concentrare» și «diferențiere». Oricât ar fi de importante aceste obiective, le lipsește puterea de a înflăcăra sufletul omenesc". Liderii economici, a spus el, „trebuie să identifice modalități prin care să îmbine activitățile economice comune cu idealurile profunde, însuflețitoare, precum onoarea, adevărul, dragostea, dreptatea și frumusețea"[8]. Umanizează ceea ce spun oamenii și poate vei umaniza și ceea ce fac.

Aceasta este gândirea care stă la baza felului simplu și eficient în care Robert B. Reich, fostul secretar american al muncii, măsoară sănătatea unei organizații. îl numește „testul pronumelui". Când vizitează un loc de muncă, le pune anga-jaților de acolo câteva întrebări despre companie. Desigur, ascultă substanța răspunsului. Dar, mai ales, este atent la pronumele folosite. Angajații se referă la companie cu apelativul „ei"? Sau cu „noi"? „Companiile «ei» și companiile «noi», spune el, sunt locuri foarte diferite."[9] Iar, în Motivația 3.0, „noi" câștigă.

Politicile

Intre cuvintele folosite de companii și obiectivele pe care le urmăresc, stau politicile pe care le implementează pentru a le transforma pe primele în ultimele. Și aici pot fi detectate vibrațiile timpurii ale unei abordări diferite. în ultimul deceniu, de exemplu, multe companii au consumat timp și eforturi considerabile pentru a elabora principiile directoare ale eticii corporatiste. Totuși, exemplele de comportament imoral nu par să se fi redus. Oricât de valoroase ar fi aceste principii directoare, ca politică pot deplasa, fără intenție, un comportament oportun din categoria Tipului I în cea a Tipului X. După cum a explicat profesorul Școlii Economice Harvard, Max Bazerman:

Să spunem că angajezi oameni motivați să se comporte cum trebuie, apoi le ceri să respecte un set de standarde morale destul de scăzute. Acum, în loc să le ceri „să le respecte pentru că așa e bine", în esență le-ai oferit un set alternativ de standarde - fa asta pentru a putea bifa toate aceste căsuțe.

De exemplu, imaginați-vă o organizație care crede în acțiunea pozitivă - una care vrea să facă lumea mai bună prin diversificarea forței de muncă. Reducând etica la o listă de verificat, acțiunile pozitive devin, brusc, o mulțime de con-

„Valoarea vieții poate fi măsurată prin capacitatea noastră de a influența destinul celor mai puțin avantajați. Din moment ce moartea este o certitudine absolută pentru fiecare, variabila importantă este calitatea vieții pe care o trăim între momentele nașterii și morții."

BILL STRICKLAND Fondatorul Breslei Meseriașilor din Manchester și câștigătorul „premiului geniului" MacArthur

diții pe care organizația trebuie să le îndeplinească pentru a demonstra că nu discriminează.

Acum, organizația nu este axată pe căutarea pozitivă a diversității, ci pe asigurarea faptului că toate căsuțele sunt bifate pentru a dovedi că ce a făcut este OK (și, astfel, nu va fi dată în judecată). înainte, angajații ei aveau o motivație intrinsecă de a face ce trebuie, dar acum au o motivație extrinsecă de a se I

asigura că firma nu este dată în judecată sau amendată.[10]

Cu alte cuvinte, oamenii pot respecta standardele etice minime pentru a evita sancțiunile, dar principiile directoare nu au făcut nimic pentru a injecta un scop în sistemul circulator corporativ. O abordare mai bună ar fi înscrierea puterii autonomiei în serviciul maximizării scopului. Două exemple uimitoare demonstrează ce vreau să spun.

Mai întâi, mulți psihologi și economiști au descoperit că legătura dintre bani și fericire este slabă - că, peste un anumit (și destul de modest) nivel, o grămadă mare de bani nu aduce oamenilor o satisfacție superioară. Dar o serie de sociologi au început să adauge mai multe nuanțe la această

observație. In conformitate cu Lara Aknin și Elizabeth Dunn, sociologi la Universitatea British Columbia, și cu Michael Norton, psiholog la Școala Economică Harvard, *modul* în care oamenii își cheltuiesc banii poate fi cel puțin la fel de important ca *volumul* de bani câștigați. în special, cheltuirea banilor pentru alte persoane (cumpărarea de flori pentru soție, mai degrabă decât un MP3 pentru tine însuți) sau pentru o cauză (o donație pentru o instituție religioasă în locul unui coafat scump) poate crește, într-adevăr, starea subiectivă de bine.[11] De fapt, Dunn și Norton propun transformarea concluziilor lor în privința a ceea ce ele numesc cheltuială „pro-socială" într-o politică corporativă. Potrivit *The Boston Globe,* ele cred că „firmele pot ameliora bună starea emoțională a angajaților prin alocarea unei părți din buget pentru acțiuni caritabile, astfel încât fiecărui angajat i se pune la dispoziție o sumă de bani pentru a o dona, oferindu-i-se bucuria beneficiului instituțiilor filantropice alese de el însuși".[12] Cu alte cuvinte, transferarea către angajați a controlului asupra modului în care organizația ajută comunitatea ar putea contribui mai mult la creșterea gradului general de satisfacție decât ar face-o încă un stimulent financiar de tipul „dacă-atunci".

Un alt studiu sugerează o posibilă a doua rețetă de politică centrată pe scop. Medicii din spitale celebre precum Clinica Mayo sunt supuși unor presiuni și exigențe care pot duce, adesea, la epuizare. Dar cercetătorii acestei prestigioase instituții medicale au descoperit că, permițându-le medicilor să-și petreacă o zi făcând acele lucruri care înseamnă cel mai mult pentru ei - îngrijirea padenților, cercetare sau servicii sociale -s-ar putea reduce gradul de epuizare fizică și emoțională care le însoțește activitatea. Doctorii care au participat la acest test s-au simțit de două ori mai puțin epuizați decât cei care nu au făcut-o.[13] Gândiți-vă la acest lucru ca la „20% din timp" cu un scop.

VIAȚA CEA FRUMOASĂ

In fiecare an, aproximativ o mie trei sute de studenți absolvă Universitatea din Rochester și își încep călătoria în ceea ce multora dintre părinții și profesorii lor le place să numească lumea reală. Edward Deci, Richard Ryan și colegul lui, Christopher Niemiec, au decis să chestioneze câțiva dintre acești viitori absolvenți în legătură cu obiectivele lor de viață -iar apoi să-i

urmărească la început de carieră pentru a vedea cum se descurcă. Deși o mare parte din cercetarea științelor sociale este făcută cu studenți voluntari, rareori cercetătorii îi urmăresc pe studenți după ce își iau diplomele și ies pe porțile facultăților. Dar acești cercetători au dorit să analizeze perioada postabsolvire pentru că reprezintă o „perioadă de dezvoltare esențială care marchează tranziția oamenilor la viața și identitatea de adult".[14]

Unii dintre studenții Universității din Rochester aveau ceea ce Deci, Ryan și Niemiec au etichetat drept „aspirații extrinseci" - de exemplu, de a deveni bogați sau faimoși - ceea ce am putea numi „obiective de profit". Alții aveau „aspirații intrinseci" - de a-i ajuta pe alții să aibă o viață mai bună, de a învăța, de a se dezvolta - sau ceea ce am putea defini drept „obiective de scop". La unu-doi ani după ce studenții aceștia au intrat în lumea reală, cercetătorii i-au căutat pentru a vedea cum le merge.

Persoanele care avuseseră obiective de scop și simțeau că le-au atins, au raportat niveluri mai ridicate de satisfacție și de bună stare subiectivă decât în perioada facultății și niveluri relativ reduse de anxietate și depresie. Probabil nu este nimic surprinzător aici. Și-au stabilit un obiectiv semnificativ în plan personal și au simțit că îl ating. într-o astfel de situație, majoritatea noastră ne-am simți la fel de bine.

„Nu putem trăi o viață cu adevărat frumoasă fără sentimentul că ținem de ceva mai mare și mai durabil decât noi."

MIHALY CSIKSZENTMIHALYI

însă rezultatele în cazul persoanelor cu obiective de profit au fost mai neclare. Cei care au spus că și-au îndeplinit aceste obiective -acumulând bogăție și obținând recunoaștere - au raportat niveluri de satisfacție, stimă de sine și stare afectivă pozitivă la fel de ridicate ca cele din timpul facultății. Cu alte cuvinte, își îndepliniseră obiectivele, dar asta nu i-a făcut mai fericiți. Mai mult, absolvenții cu obiective de profit prezentau *creșterea* gradului de anxietate, depresie și alți indicatori negativi - din nou, deși își îndepliniseră obiectivele.

„Aceste concluzii sunt surprinzătoare", au scris cercetătorii, „pentru că sugerează că îndeplinirea unui anumit set de obiective (în acest caz,

obiective de profit) nu are nicio influență asupra stării de bine și, de fapt, contribuie la instalarea unei stări proaste".[15]

Când am discutat aceste rezultate cu Deci și Ryan, au insistat, mai ales, asupra semnificației lor - deoarece concluziile sugerează că, chiar și atunci când *obținem* ceea ce dorim, nu este întotdeauna ceea ce avem nevoie. „Persoanele care au obiective extrinseci foarte ridicate referitoare la bogăție au mari șanse să obțină acea bogăție, dar vor fi tot nefericiți", mi-a spus Ryan.

Sau, după cum s-a exprimat Deci, „ideea tipică este aceasta: apreciezi ceva. îl obții. Apoi o duci mai bine urmare acestui lucru. Dar noi am descoperit că există anumite lucruri pe care, dacă le prețuiești și le obții, o duci mai rău, nu mai bine".

Eșecul de a înțelege această enigmă - că satisfacția depinde nu doar de stabilirea unor obiective, d de stabilirea obiectivelor corecte - poate împinge oameni inteligenti pe drumul spre autodistrugere. Dacă oamenii urmăresc obiective de profit, le îndeplinesc și tot nu simt o îmbunătățire în viețile lor, un răspuns va fi creșterea amplitudinii obiectivelor respective - câștigarea mai multor bani sau obținerea unei aprecieri externe mai mari. Iar acest lucru „îi poate împinge și mai mult pe calea nefericirii, crezând că sunt pe drumul către fericire", a spus Ryan.

„Una dintre cauzele anxietății și depresiei celor care își îndeplinesc obiectivele într-o măsură ridicată este aceea că nu au relații pozitive. Sunt ocupați să facă bani și să se ocupe de ei înșiși, dar acest lucru înseamnă că, în viețile lor, nu mai este loc pentru dragoste, atenție, grijă și empatie, pentru lucrurile cu adevărat importante", a adăugat Ryan.

Iar dacă aceste concluzii generale sunt adevărate pentru indivizi, de ce nu ar fi adevărate și pentru organizații - care, desigur, sunt asociații de indivizi? Nu vreau să spun că profitul nu are importanță. Are. Motivația profitului a fost un stimulent important pentru progres. Dar nu este singurul. Și nici cel mai important. într-adevăr, dacă am privi cele mai importante realizări din istorie - de la tipografie la democrația constituțională și până la tratamentele pentru boli grave -scânteia care i-a determinat pe inventatori să lucreze până târziu în noapte a fost scopul, într-o măsură cel puțin egală cu profitul. O

societate sănătoasă - și o companie sănătoasă -pornește de la scop și consideră profitul o cale de a avansa către acel obiectiv sau un derivat norocos al realizărilor sale.

Iar aici membrii generației născute imediat după război -poate, doar poate - ar putea prelua inițiativa. In problema autonomiei și a perfecționării, adulții ar trebui să urmărească exemplele elocvente ale copiilor. Dar poate că scopul este o altă problemă. A fi capabil să privești tabloul general, să-ți evaluezi propria moralitate, să înțelegi paradoxul că nu îndeplinirea anumitor obiective este răspunsul, pare să necesite un anumit număr de ani pe această planetă. Și cum, foarte curând, pe planetă vor trăi, pentru prima dată în existența sa, mai mulți oameni de peste șaizeci și cinci de ani decât copii sub cinci ani, momentul nu ar putea fi mai potrivit.

Este în natura noastră să căutăm scopul. Dar acum această natură este dezvăluită și exprimată pe o scară fără precedent din punct de vedere demografic și, până de curând, aproape de neimaginat. Consecințele ne-ar putea revigora afacerile și ar putea transforma lumea în care trăim.

O IDEE CENTRALĂ a acestei cărți a fost nepotrivirea dintre ce știe știința și ce face economia. Decalajul este mare. Existența sa este alarmantă. Și, deși reducerea acestui decalaj pare dificilă, avem motive să fim optimiști.

Oamenii de știință care studiază motivația umană, pe mulți dintre ei întâlnindu-i în această carte, ne oferă o descriere mai clară și mai exactă atât a performanței, cât și a condiției umane. Știința arată că factorii motivaționali tipici secolului XX, recompensele și sancțiunile - lucruri pe care le considerăm, cumva, o componentă „firească" a spiritului antreprenorial al omului - pot da, uneori, rezultate. Dar ei sunt eficienți doar într-o gamă surprinzător de redusă de situații. Știința demonstrează că recompensele de tip „dacă-atunci" - pilonii sistemului de operare Motivație 2.0 - nu numai că sunt ineficiente în multe situații, dar pot chiar paraliza aptitudinile superioare, creative și conceptuale, esențiale pentru progresul economic și social actual și viitor. Știința arată că secretul înaltei performanțe este dat de stimulentele biologice sau de tip recompensă și sancțiune, ci cel de-al treilea stimulent - dorința noastră intimă de

a ne controla propriile vieți, de a ne dezvolta și extinde aptitudinile și de a duce o viață cu un sens.

Sincronizarea afacerilor noastre cu aceste adevăruri nu va fi simplă. Dezvățarea de vechile idei este dificilă, dezvățarea de vechile obiceiuri este încă și mai grea. Și aș fi mai puțin optimist în legătură cu perspectivele reducerii decalajului motivației în perioada imediat următoare dacă nu aș ști că știința confirmă ceea ce noi deja cunoaștem în inimile noastre.

Știm că ființele umane nu sunt doar niște cai mai mici, mai lenți și mai frumos mirositori care aleargă după morcovul zilnic. Știm - dacă petrecem un timp alături de copiii mici sau ne amintim cum eram noi în perioada aceea fericită - că nu suntem făcuți să fim pasivi și ascultători. Suntem meniți să fim activi și implicați. Și știm că cele mai bogate experiențe din viață nu sunt cele în care pretindem recunoaștere din partea altora, ci cele în care ne ascultăm propria voce - când facem ceva important, când facem ceva temeinic și când facem ceva pentru o cauză mai mare decât noi.

Așadar, în cele din urmă, reducerea decalajului și înțelegerea motivației în spiritul secolului XXI este mai mult decât o măsură necesară pentru economie. Este o afirmare a umanității noastre.

Partea a treia

Instrumentarul

Tipului I

Bine ați venit la Instrumentarul Tipului I.

Acesta este ghidul cu ajutorul căruia puteți pune în practică ideile din această carte.

Fie că sunteți în căutarea unei metode mai bune de conducere a organizației voastre, de dirijare a carierei sau de sprijinire a copiilor voștri, există un sfat, o bună practică sau o carte utilă pentru voi. Și, dacă aveți vreodată nevoie de un rezumat al celor exprimate mai sus sau dacă doriți să căutați unele dintre noțiunile prezentate în această carte, le puteți găsi și aici.

Nu este nevoie să citiți această secțiune într-o ordine anume. Alegeți un capitol care vă interesează și începeți-l fără să stați pe gânduri. Ca orice alt ghid de calitate, și acesta este suficient de adaptabil pentru a vă permite să reveniți ori de câte ori simțiți nevoia.

P.S. Aș fi foarte bucuros să aflu sugestiile voastre cu privire la ce aș putea include în edițiile viitoare al Instrumentarului Tipului I. Trimiteți-mi ideile voastre la adresa dhp@danpink.com.

Ce se găsește în instrumentar

- Tipul I pentru persoane: nouă strategii pentru a vă trezi motivația.

- Tipul I pentru organizații: nouă modalități de îmbunătățire a companiei, a oficiului sau a grupului.

- Filozofia zen a remunerării: plătiți-vă angajații în stilul Tipului I.

- Tipul I pentru părinți și educatori: nouă idei pentru ajutarea copiilor noștri.

- Bibliografia Tipului I: cincisprezece cărți esențiale.

- Ascultați-i pe guru: șase specialiști în economie care au înțeles.

- Planul de sănătate al Tipului I: patru sfaturi pentru a fi (și a rămâne) motivat să vă antrenați.

- *Drive:* rezumat.

- *Drive: glosar.*

- Ghidul de conversație *Drive:* douăzeci de inițiatori de conversație pentru a vă menține gândirea și dialogul active.

- Aflați mai multe - despre voi înșivă și despre acest subiect.

Tipul I pentru persoane: nouă strategii pentru a vă trezi motivația

9

Persoanele de Tipul I sunt făcute, nu născute. Deși lumea este inundată de factori motivaționali externi, putem face multe pentru a avea mai multă autonomie, perfecționare și scopuri în munca și în viața noastră. Iată nouă exerciții care vă vor pune pe drumul cel bun.

Parcurgeți un „test al stării de flux"

Mihaly Csikszentmihalyi a făcut mai mult decât să descopere conceptul de „flux". A introdus și o tehnică nouă și ingenioasă pentru a-l măsura. Csikszentmihalyi și echipa sa de la Universitatea din Chicago i-au echipat pe participanții la studiile lor de cercetare cu pagere electronice. Apoi le-au transmis mesaje la intervale de timp aleatorii (aproximativ de opt ori pe zi), vreme de o săptămână, cerându-le să-și descrie starea de spirit din momentele respective. Comparativ cu metodele anterioare, aceste rapoarte transmise în timp real s-au dovedit mult mai corecte și revelatoare.

Puteți folosi inovația metodologică a lui Csikszentmihalyi în propria voastră căutare a perfecțiunii prin parcurgerea unui „test al stării de flux". Setați-vă calculatorul sau telefonul mobil pentru a suna alarma de patruzeci de ori pe săptămână, la intervale aleatorii de timp. De fiecare dată când aparatul sună, scrieți ce faceți, cum vă simțiți și dacă sunteți „în stare de flux". Notați-vă observațiile, urmăriți modelele și răspundeți la următoarele întrebări:

Ce momente v-au insuflat sentimentul de „flux"? Unde erați? La ce lucrați? Cu cine erați?

Sunteți mai predispuși să intrați în stare de flux în anumite momente ale zilei, mai degrabă decât în altele? Cum v-ați putea restructura ziua în funcție de aceste rezultate?

Cum ați putea crește numărul experiențelor optime și cum ați putea reduce numărul momentelor în care vă simțiți deconectați sau neatenți?

Dacă aveți îndoieli legate de slujba sau cariera voastră, ce vă spune acest exercițiu despre adevărata voastră sursă de motivație intrinsecă?

Mai întâi, puneți întrebarea majoră...

în 1962, Clare Boothe Luce, una dintre primele femei alese în Congresul SUA, i-a dat câteva sfaturi președintelui John F. Kennedy. „Un mare om", i-a spus, „este o frază". Fraza lui Abraham Lincoln a fost: „A apărat uniunea și a eliberat sclavii". A lui Franklin Roosevelt a fost: „Ne-a scos dintr-o mare depresiune și ne-a ajutat să câștigăm un război mondial". Luce se temea că atenția lui Kennedy era atât de divizată între diferitele priorități, încât fraza sa risca să devină un paragraf bolborosit.

Nu este nevoie să fiți președinte - al Statelor Unite sau al clubului local de grădinărit - pentru a învăța ceva din această istorioară. O modalitate prin care vă puteți orienta viața spre un scop superior este să vă gândiți la fraza voastră. Poate că este: „A crescut patru copii care au devenit adulți fericiți și sănătoși". Sau: „A inventat un dispozitiv care a ușurat viețile oamenilor". Ori: „A avut grijă de fiecare persoană care a intrat în biroul său, indiferent dacă persoana aceea a putut plăti sau nu". Sau: „A învățat două generații de copii să citească".

In timp ce vă gândiți la scopul vostru, începeți cu această mare întrebare: *Care este fraza voastră?*

... Apoi continuați să răspundeți la o întrebare minoră

întrebarea majoră este necesară, dar nu și suficientă. Iată unde intervine întrebarea minoră. Progresul adevărat nu apare peste noapte. După cum poate confirma oricine care s-a antrenat pentru un maraton, a învățat o limbă străină sau a condus o organizație de succes, petreceți mult mai mult timp îndeplinind sarcini grele decât primind aplauze.

Iată ce puteți face pentru a rămâne motivați. La sfârșitul fiecărei zile, întrebati-vă dacă a ti fost mai buni decât în ziua anterioară. Ați făcut mai multe? Ați făcut bine? Sau, pentru a fi mai precișI, ați învățat cele trei cuvinte din vocabular, v-ați scris cele patru pagini? Nu trebuie să fiți ireproșabili în fiecare zi. în schimb, căutați mici dovezi de perfecționare, cum ar fi cât de mult ați cântat la saxofon sau dacă nu v-ați mai verificat e-mailul până Ia finalizarea raportului pe care trebuia să-l scrieți. A tine minte că nu trebuie să devii maestru în trei zile * 9

este cea mai bună metodă pentru a te asigura că vei deveni unul în trei mii de zile.

Așadar, înainte de a merge la culcare în fiecare seară, puneți-vă această mică întrebare: *Ani fost mai bun astăzi decât ieri?*

Luați-vă un sagmeister

Designerul Ștefan Sagmeister a găsit o modalitate strălucită de a se asigura că trăiește o viață de Tip I. Gândiți-vă la modelul standard din țările dezvoltate, spune el. De obicei, oamenii își petrec primii douăzeci și cinci de ani învățând, următorii patruzeci de ani muncind, iar ultimii douăzeci și cinci la pensie. Acest șablon l-a pus pe gânduri pe Sagmeister: de ce să nu iau cinci ani din pensie și să-i adaug la anii de muncă?

Așadar, la fiecare șapte ani, Sagmeister își închide atelierul de design grafic, le spune clienților că va lipsi un an și își ia un concediu sabatic de 365 de zile. își folosește timpul pentru a călători, pentru a vizita locuri în care nu a fost niciodată și pentru a experimenta noi proiecte. Pare riscant, știu. Dar el spune că ideile care îi vin în timpul anului „liber" îi asigură, adesea, venitul pentru următorii șapte ani. „Luarea unui Sagmeister", așa cum îl numesc eu acum, necesită ceva planificare și economii, desigur. Dar renunțarea la televizorul acela cu ecran mare nu pare un preț mic pentru un an de neuitat - și de nerepetat - de descoperiri personale? Adevărul este că această idee este mai realistă decât credem mulți dintre noi. Motiv pentru care sper să-mi iau un Sagmeister în doi ani de zile; de ce nu v-ați gândi și voi la asta?

Analizați-vă performanța

Analizele de performanță, ritualurile acelea anuale sau bianuale ale vieții corporatiste, sunt la fel de plăcute ca o durere de dinți și la fel de productive ca un accident feroviar. Nimănui nu-i plac - nici celui care le comandă, nici celui care le execută. Nu ne prea ajută să ne perfecționăm - din moment ce reacțiile vin la șase luni de la finalizarea lor. (Imaginați-vă că Serena Williams sau Twyla Tharp și-ar analiza rezultatele sau ar citi cronicile doar de două ori pe an.) Și totuși managerii continuă să-și târască angajații în birourile lor pentru acele stingheritoare, penibile confruntări.

Poate există o cale mai bună. Poate, după cum au sugerat Douglas McGregor și alții, ar trebui să ne facem propriile analize de performanță. Iată cum. Stabiliți-vă obiectivele - mai ales obiective de învățare, dar și câteva obiective de performanță - iar apoi, în fiecare lună, mergeți în birourile voastre și faceți-vă o evaluare. Cum vă descurcați? Unde nu sunteți la înălțime? De ce instrumente, informații sau sprijin ați putea avea nevoie pentru a avea rezultate mai bune?

Iată câteva sugestii:

® Stabiliți-vă atât obiective mai mici, cât și mai mari, astfel încât, când vine timpul să vă evaluați, deja să fi îndeplinit unele sarcini.

- Asigurați-vă că înțelegeți cum fiecare aspect al muncii voastre este legat de un scop mai mare.

- Fiți brutal de sinceri. Acest exercițiu urmărește să vă ajute să vă îmbunătățiți performanța și să vă perfecționați - așa că, dacă vă explicați eșecurile și vă ascundeți greșelile în loc să învățați din ele, vă pierdeți timpul.

Iar dacă a face aceste lucruri de unul singur nu vi se potrivește, adunați un mic grup de prieteni pentru aceste analize periodice colegiale. Dacă amicilor voștri le pasă cu adevărat, vă vor spune adevărul și vă vor face responsabili. O ultimă întrebare pentru șefi: de ce Dumnezeu nu vă încurajați angajații să facă așa ceva?

Ieșiți din încurcătură folosind Oblique

Chiar și persoanele cele mai puternic motivate intrinsec se împotmolesc uneori. Iată o modalitate simplă, ușoară și amuzantă de a ieși dintr-un blocaj mental. în 1975, producătorul Brian Eno și artistul Peter Schmidt au realizat un set de o sută de cartonașe conținând strategii care îi ajută să depășească momentele de presiune, care însoțesc întotdeauna un termen limită. Fiecare cartonaș conține o singură întrebare sau formulă, adesea enigmatică, menită să te scoată din rutina mentală. (Câteva exemple: *Ce ar face cel mai apropiat prieten al tău? Greșeala ta denotă o intenție ascunsă. Care este soluția cea mai simplă? Repetiția este o formă de schimbare. NU evita ce este simplu.)* Dacă lucrați la un proiect și vă simțiți blocați, extrageți un cartonaș Oblique din pachet. Aceste bombe mentale sunt o modalitate grozavă de a vă menține mintea deschisă în ciuda constrângerilor pe care nu le puteți controla. Puteți cumpăra un pachet la www.enoshop.co.uk/ sau puteți vizita unul din conturile Twitter inspirate de această strategie, cum ar fi: http://twitter.com/oblique_chirps.

Ap ro pi ați-vă cu cinci pași de perfecțiune

O soluție pentru perfecționare este ceea ce profesorul de psihologie de la Universitatea de Stat din Florida denumește „practică deliberată" - o „perioadă constantă de eforturi de creștere a performanței într-un anumit domeniu". Practica deliberată nu înseamnă alergarea a câteva mile în fiecare zi sau exersarea la pian douăzeci de minute în fiecare dimineață. Este ceva mult mai hotărât, concentrat și, da, chinuitor.

Respectați acești pași - fără întrerupere, timp de un deceniu -și ați putea deveni maeștri:

- Nu uitați că practica deliberată are un obiectiv: creșterea performanței. „Oamenii care joacă tenis o dată pe săptămână nu devin mai buni dacă fac același lucru de fiecare dată", a spus Ericsson. „Practica deliberată înseamnă ridicarea nivelului de performanță, stabilirea de noi obiective și efortul de a realiza mai mult de fiecare dată."

- Repetați, repetați, repetați. Repetiția contează. Vedetele din baschet nu aruncă de zece ori la coș la sfârșitul antrenamentului; aruncă de

cinci sute de ori.

• Cereți reacții constante, critice. Dacă nu știți cât de bine vă descurcați, nu veți ști nici ce să îmbunătățiți.

• Concentrați-vă fără milă asupra lucrurilor unde aveți nevoie de ajutor. în timp ce mulți dintre noi lucrăm acolo unde suntem buni, spune Ericsson, „cei care se perfecționează lucrează asupra punctelor lor slabe".

• Pregătiți-vă să fiți epuizați mental și fizic. Acesta este motivul pentru care atât de puțini oameni își asumă acest lucru, dar și motivul pentru care funcționează.

Luați o pagină din Webber și un cartonaș din buzunar

In subtila sa carte *Rules ofThumb',* cofondatorul revistei *Fast Company,* Alan Webber, oferă o metodă inteligentă și simplă pentru a stabili dacă sunteți pe drumul spre autonomie, perfecțiune și scop. Luați câteva cartonașe de 8 pe 13 centimetri. Pe unul dintre ele scrieți răspunsul la întrebarea: „Ce vă trezește dimineața?" Acum, pe cealaltă parte a cartonașului, scrieți răspunsul la o altă întrebare: „Ce vă ține treaz noaptea?" Limitați fiecare răspuns la o singură frază. Iar dacă nu vă place un răspuns, aruncați cartonașul și încercați din nou până ajungeți la ceva acceptabil. Apoi citiți ce ați scris. Dacă ambele răspunsuri vă dau senzația de sens și orientare, „Felicitări!", spune Webber. „Utilizați-le pe post de busolă, verificând din când în când dacă mai simt valabile. Dacă nu vă place unul sau altul dintre răspunsurile voastre, apare o nouă întrebare: Ce aveți de gând să faceți în această privință?"

Creați-vă propriul poster motivațional

Posterele de la serviciu care încearcă să ne „motiveze" au o reputație sinistră. După cum a spus un mucalit, „în ultimele două decenii, posterele motivaționale au generat suferințe inimaginabile în firmele din întreaga lume". Dar cine știe? Poate primul a fost frumos. Poate că desenele rupestre din Lescaux, Franța, erau felul unui orator motivațional de a spune: „Dacă

știi încotro te îndrepți, nu vei greși niciodată drumul". Acum aveți șansa să ripostați (sau, poate, să revendicați moștenirea aceea străveche). Datorită unor site-uri, vă puteți crea propriile

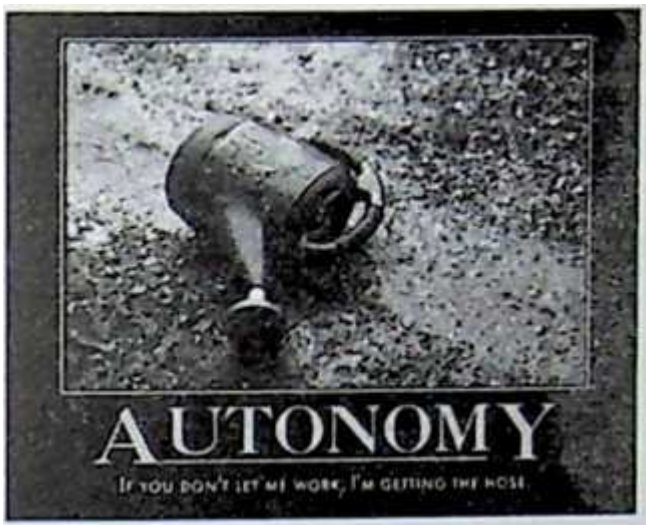
* Metode empirice (n.t.). postere motivaționale - și nu mai sunteți obligați să acceptați poze cu pisoi care ies din coș. Puteți fi oricât de serioși sau stupizi în acest exercițiu. Motivația este foarte personală și doar voi știți ce cuvinte sau imagini rezonează cu voi.

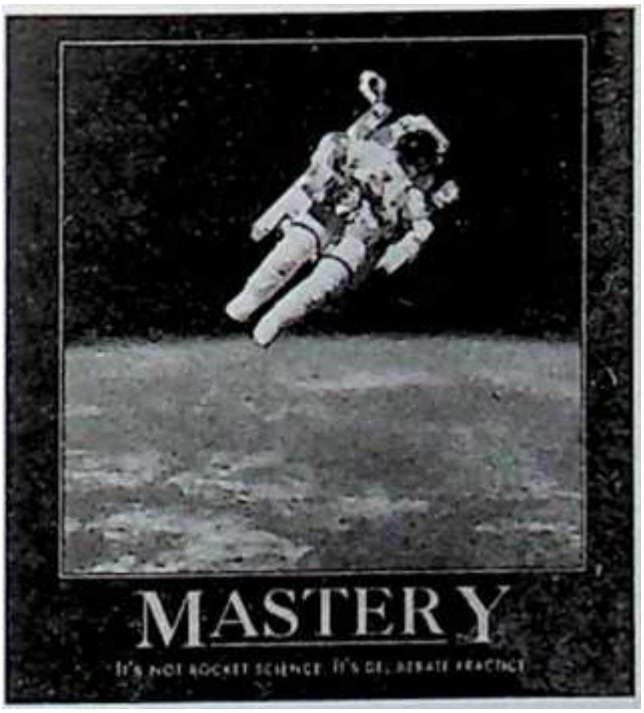
încercați oricare dintre aceste site-uri:

Despair Inc (http://diy.despair.com/motivator.php)

Big Huge Labs (http://bighugelabs.com/motivator.php) Automotivator (http://zvigflip.com/automotivator/)

Pentru a vă oferi ceva, ăăă, motivație, iată două postere pe care le-am creat de unul singur.




MASTERY
IT'S NOT ROCKET SCIENCE. IT'S DELIBERATE PRACTICE

Tipul I pentru organizații: nouă modalități de îmbunătățire a companiei, oficiului sau grupului

Fie că ești președinte sau noul stagiar, poți contribui la crearea de locuri de muncă plăcute și productive, care încurajează comportamentul de Tip I. Iată nouă modalități prin care puteți să vă extrageți organizația din trecut și să o duceți în lumea strălucită a Motivației 3.0.

încercați „timpul de 20%" cu roți ajutătoare

Ați citit despre minunile „timpului de 20%" - când organizațiile îi încurajează pe angajați să aloce o cincime din programul de lucru oricărui proiect doresc. Și, dacă ați folosit vreodată Gmail sau ați citit Google News, ați beneficiat de rezultatele acestei metode. Dar, cu toate virtuțile acestei inovații de Tip I, punerea în practică a unei astfel de politici poate fi descurajantă. Cât va costa? Dacă nu funcționează? Dacă sunteți neliniștiți, iată o idee; alegeți o versiune mai modestă - un timp de 20%... cu roți ajutătoare. începeți, să spunem, cu un timp de 10%. Aceasta înseamnă doar o după-amiază dintr-o săptămână de lucru de cinci zile. (Cine dintre noi nu a irosit deja acest interval de timp la serviciu?) Și, în loc să vi-1 asumați pentru totdeauna, încercați-1 timp de șase luni. Creând o insulă de autonomie, veți ajuta angajații să facă ceva cu ideile lor grozave și să-și transforme pauza într-un interval de timp productiv. Și cine știe? Cineva din compania voastră ar putea inventa noul post-it.

încurajarea recompenselor reciproce de tip „acum-că"

Kimley-Hom și asociații, o firmă de construcții civile din Raleigh, Carolina de Nord, a instituit un sistem de recompense care poate primi ștampila de aprobare a Tipului I: în orice moment, fără a cere aprobare, oricine din companie poate acorda o primă de 50 USD oricărui coleg. „Funcționează pentru că se întâmplă în timp real și nu vine de la conducere", a declarat revistei *Fast Company* directorul de resurse umane al firmei. „Orice angajat care face ceva excepțional primește recunoaștere de la colegii lui în câteva minute." Pentru că aceste prime sunt recompense necondiționate de tip „acum-că", evită cele șapte erori fatale ale majorității recompenselor

corporative. Și, pentru că provin de la colegi, nu de la șefi, au o altă (și, poate, mai profundă) semnificație. Ați putea chiar spune că sunt motivante.

Realizarea unui test de autonomie

De câtă autonomie dispun, cu adevărat, angajații firmei tale? Dacă ești la fel ca cei mai mulți dintre oameni, probabil nu ai nicio idee. Nimeni nu are. Dar există o cale de a afla - un test de autonomie.

Roagă pe oricine din departamentul sau echipa ta să răspundă la următoarele patru întrebări printr-o ierarhizare numerică (folosind o scară de la 0 la 10, 0 fiind „aproape deloc", iar 10 „un nivel foarte ridicat").

1. De câtă autonomie dispui în privința sarcinilor de serviciu -principalele tale responsabilități - și ce faci într-o anumită zi?

2. De câtă autonomie dispui în privința programului de lucru - de exemplu, când ajungi la serviciu, când pleci și cum îți stabilești orele de lucru în fiecare zi?

3. De câtă autonomie dispui în privința echipei tale la locul de muncă - adică în ce măsură ai posibilitatea să-ți alegi oamenii cu care colaborezi de obicei?

4 De câtă autonomie dispui în privința metodei de lucru - practic cum îți îndeplinești principalele responsabilități profesionale?

Asigurați-vă că toate răspunsurile sunt anonime. Apoi aranjați rezultatele în formă de tabel. Care este media de angajat? Cifra se va situa undeva pe o scară de autonomie de 40 de puncte (0 fiind o închisoare nord-coreeană, iar 40 Woodstock). Comparați cifra respectivă cu percepțiile oamenilor. Poate că șeful a crezut că fiecare se bucură de o libertate considerabilă -dar testul a arătat un scor mediu de autonomie de numai 15. Calculați rezultate separate și pentru sarcini, program, echipă și metodă. O medie generală sănătoasă poate, uneori, masca o problemă într-o anumită zonă. Un scor mediu de autonomie de, să spunem, 27, nu este rău. Totuși, dacă această medie constă din scorul 8 pentru sarcini, metodă și echipă, dar doar 3 pentru program, ați identificat un punct slab al autonomiei din organizația voastră.

Uneori este remarcabil cât de puține lucruri cunosc cei care conduc o organizație despre experiențele oamenilor din jurul lor. Dar este la fel de remarcabil cât de des liderii sunt dispuși să schimbe lucrurile după ce văd datele reale. Asta poate face un test de autonomie. Iar dacă includeți în test o secțiune în care angajații își pot prezenta ideile despre creșterea gradului de autonomie, ați putea ajunge chiar la niște soluții grozave.

Faceți trei pași în direcția cedării controlului

Șefilor de Tip X le place grozav de mult controlul. Șefii de Tip I *renunța* la control. întotdeauna este înțelept să le acorzi oamenilor libertatea de care au nevoie pentru a face lucruri deosebite, dar nu este mereu simplu. Așadar, dacă aveți tendința să controlați, iată trei modalități prin care puteți începe să o lăsați mai ușor - pentru binele vostru și al echipei:

1. Implicați angajații în stabilirea obiectivelor.

Preferați să vă stabiliți propriile obiective sau să vi le vâre cineva pe gât? M-am gândit eu. De ce ar fi altfel cei care lucrează cu voi? Un volum considerabil de studii arată că indivizii se implică mult mai mult dacă urmăresc obiective la a căror stabilire au contribuit. Așadar, implicați angajații în acest proces. V-ar putea surprinde: adesea, oamenii au ținte mai ambițioase decât cele pe care le trasați voi.

2. Utilizați un limbaj neconstrângător. Data viitoare când sunteți pe punctul de a spune „trebuie" sau „ar trebui", încercați să spuneți „gândiți-vă la" sau „luați în considerare". O mică schimbare de limbaj poate încuraja implicarea în locul ascultării și ar putea chiar reduce tendința unor angajați de a sfida. Gândiți-vă la asta. Sau, cel puțin, luați-o în considerare, da?

3. Alocați-le un timp al lor angajaților. Uneori trebuie să convocați angajații în biroul vostru. Dar alteori este

înțelept să-i lăsați să vină la voi. Inspirați-vă de la profesorii universitari și fixați o oră sau două pe săptămână când programul vă permite, când orice angajat poate veni la voi pentru a discuta orice are pe suflet. Colegii ar avea de câștigat și voi ați putea învăța ceva.

Jucați „la urma urmei, al cui este acest scop"?

Acesta este un alt exercițiu menit să reducă decalajul dintre percepție și realitate. Adunați-vă echipa, departamentul sau, dacă puteți, toți angajații din dispozitiv. Dați fiecăruia un cartonaș de 8 pe 13 centimetri. Apoi rugați-i să scrie un răspuns de o frază la următoarea întrebare: „Care este scopul companiei (sau organizației) noastre?" Strânge cartonașele și citește-le cu voce tare. Ce îți spun? Sunt răspunsurile similare, sunt toți strânși în jurul unui scop comun? Sau sunt de toate felurile - unii cred ceva, alții ceva complet diferit, iar alții nu au nicio idee? Cu toate discuțiile despre cultură, aliniere și misiune, majoritatea organizațiilor au rezultate destul de slabe în evaluarea acestui aspect al activității lor. Simpla întrebare vă poate ajuta să aruncați o privire în sufletul întreprinderii voastre. Dacă oamenii nu știu de ce fac ceea ce fac, cum v-ați putea aștepta să fie motivați să lucreze?

Folosiți testul pronumelui al lui Reich

Fostul secretar amercian al muncii, Robert B. Reich, a conceput un instrument de diagnosticare inteligent, simplu (și gratuit) pentru evaluarea stării de sănătate a unei organizații.

Când vorbește cu angajații, este atent la pronumele folosite de ei. Angajații se refera la compania lor cu „ei" sau cu „noi"? „Ei" sugerează, cel puțin, o anumită neimplicare, poate chiar înstrăinare. „Noi" sugerează contrariul - că angajații simt că sunt parte la ceva semnificativ și important. Dacă sunteți șefi, ascultați câteva zile la oamenii din jurul vostru, nu numai într-un cadru oficial precum ședințele, ci și pe culoare și la masă. Sunteți o organizație „noi" sau o organizație „ei"? Diferența este importantă. Cu toții își doresc autonomie, perfecțiune și un scop. Ideea este că „noi" le poate obține dar „ei" nu le poate.

Un plan pentru motivația intrinsecă

Autorul și gurul Intemetului, Clay Shirky (www.shirky. corn), spune că cele mai reușite site-uri și forumuri au o abordare de Tip I în ADN-ul lor. Sunt programate - adesea explicit - să capteze motivația intrinsecă. Puteți face

același lucru în privința prezenței voastre Online dacă îl ascultați pe Shirky și:

- Creați o ambianță în care oamenii să se simtă bine.
- Acordați autonomie utilizatorilor.
- Mențineți sistemul cât de deschis posibil.

Iar ce contează în spațiul virtual, contează și în spațiul real, întrebați-vă: ambianța de la locul de muncă promovează sau inhibă autonomia, perfecționarea și scopul?

Promovați moderația în cadrul echipei

Aproape fiecare dintre noi a avut, la un moment dat, satisfacția îndeplinirii unei sarcini echilibrate - una care nu este nici prea ușoară, nici prea grea, care oferă un plăcut sentiment de flux. Dar uneori este dificil să repeți această experiență atunci când lucrezi într-o echipă. Adesea, oamenii sfârșesc prin a face treburile pe care le fac întotdeauna pentru că au dovedit deja că le pot face bine, iar câțiva nefericiți sunt împovărați cu sarcinile lipsite de flux pe care nu le dorește nimeni. Iată câteva modalități de a aduce puțin echilibru în cadrul echipei:

o începeți cu o echipă diversificată. După cum recomandă Teresa Amabile de la Harvard, „formează echipe, astfel încât membrii lor să se stimuleze reciproc și să învețe unii de la alții, o echipă neomogenă din punct de vedere al mediului de proveniență și pregătirii. Vă doriți oameni care să facă un schimb real de idei".

o Faceți din echipa voastră o „zonă liberă de concurență". Instigarea colegilor de echipă unii împotriva altora cu speranța că această competiție îi va determina să lucreze mai bine dă rareori rezultate -și aproape întotdeauna subminează motivația intrinsecă. Dacă vreți să folosiți un cuvânt care începe cu „c", alegeți „colaborare" sau „cooperare".

- Testați rotirea sarcinilor. Dacă cineva este plictisit de atribuțiile sale curente, vedeți dacă nu poate pregăti pe altcineva în domeniul pe care

deja îl stăpânește. Iar apoi vedeți dacă nu ar putea prelua din atribuțiile unui membru mai experimentat al echipei.

• Animați echipa cu un scop, nu o motivați cu recompense. Nimic nu unește mai mult o echipă decât o misiune comună. Cu cât oamenii împărtășesc mai mult o cauză comună - crearea a ceva extraordinar de măreț, depășirea unui concurent extern sau chiar schimbarea lumii - cu atât mai mult echipa va desfășura o activitate cu totul satisfăcătoare și remarcabilă.

Transformați următoarea excursie într-o zi FedEx

Uitați-vă la excursiile organizate de firme, câteva zile epuizante pline de distracții forțate și bună dispoziție artificială -pline de vorbe încurajatoare, petreceri dansante deplorabile și câteva „căderi pentru consolidarea încrederii[1]". Pentru a fi sinceri, unele excursii reconectează angajații, le reîncarcă bateriile și stimulează discuții pe teme majore. Dar dacă ieșirile organizației voastre nu-și ating scopul, de ce nu încercați să o înlocuiți pe următoarea cu o Zi FedEx? Rezervați o întreagă zi în care angajații pot lucra la orice doresc, oricum doresc, cu oricine doresc. Asigurați-vă că dispun de instrumentele și resursele necesare. Și stabiliți o singură regulă: angajații trebuie să livreze ceva - o idee nouă, un prototip al unui produs, un proces intern optimizat - a doua zi. Organizațiile de Tip I știu ceea ce corespondentele lor de Tip X înțeleg rareori: provocările reale sunt mult mai însuflețitoare decât distracțiile controlate.

[1]

în original, *trust falls,* un joc de grup în care un participant simulează o cădere, iar ceilalți participanți îl prind (n.t).

Filozofia zen a remunerării: plătiți-vă angajații în stilul Tipului I

Toată lumea vrea să fie plătită bine. Eu cu siguranță. Pun pariu că și voi. Abordarea de Tip I a motivației nu impune salarii reduse sau forță de muncă 100% voluntară, dar necesită o nouă abordare a remunerării.

Gândiți-vă la această nouă abordare ca la Filozofia zen a remunerării: în cazul Motivației 3.0, cea mai bună utilizare a banilor este eliminarea din discuție a problemei banilor.

Cu cât sunt mai importante salariul, sporurile sau primele în viața profesională a unui angajat, cu atât mai mult pot inhiba creativitatea și reduce performanța. După cum a explicat Edward Deci în Capitolul 3, atunci când organizațiile utilizează recompense de tipul banilor pentru a motiva personalul, „atunci demotivează mai mult". Cea mai bună strategie este stabilirea unei remunerații corecte, urmată de închiderea subiectului. Organizațiile eficienteîși remunerează angajații cu sume și în modalități care le permit acestora să nu se mai gândească la bani și, în schimb, să se concentreze asupra muncii.

Iată trei metode-cheie.

1. ASIGURAȚI ECHITATEA INTERNĂ ȘI EXTERNĂ

Cel mai important aspect al oricărui pachet salarial este echitatea. Iar aici, echitatea se prezintă în două variante -internă și externă. Echitatea internă presupune ca angajații să fie plătiți proporțional cu colegii lor. Echitatea externă presupune ca oamenii să fie plătiți similar cu cei care prestează o activitate similară în organizații analoage.

Să analizăm fiecare tip de echitate. Să presupunem că tu și Fred lucrați în compartimente alăturate. Și să mai presupunem că aveți reponsabilități și experiențe relativ echivalente. Dacă Fred câștigă mult mai mult decât tine, te vei simți nedreptățit. Din cauza acestei ignorări a echității interne, motivația ta se va prăbuși. Acum să presupunem că tu și Fred sunteți amândoi experți contabili cu zece ani de experiență într-o companie din topul Fortune 200. Dacă descoperiți că experți cu experiență similară de la alte firme din topul Fortune 200 câștigă salarii duble, atât tu, cât și Fred,

veți cunoaște o prăbușire a motivației, în mare parte ireversibilă. Compania a încălcat principiul echității externe. (O completare importantă: a le acorda angajaților salarii de Tip I nu înseamnă a-i remunera pe toți la fel. Dacă Fred are responsabilități mai grele sau contribuie mai mult decât tine la progresul organizației, merită un angajament mai bun. Și, după cum se dovedește, mai multe studii arată că majoritatea oamenilor nu au nimic de obiectat în această privință. De ce? Este echitabil.)

Asigurarea echității interne și externe nu este, în sine, un factor motivațional. Dar este o modalitate de evitare a redeschiderii chestiunii banilor și a transformării ei într-un factor de ^-motivare.

2. PLĂTIȚI PESTE MEDIE

Dacă ați acordat o remunerare standard adecvată și ați instituit echitatea internă și externă, gândiți-vă la implementarea unei strategii propuse pentru prima dată de un laureat Nobel. La mijlocul anilor 1980, George Akerlof, care, ulterior, a primit Premiul Nobel în economie și sofia lui, Janet Yellen, tot economistă, au descoperit că unele companii păreau să-și plătească prea mult angajații. în loc să acorde angajaților salariile stabilite de cerere și ofertă, le ofereau mai mult. Acest lucru nu se întâmpla pentru că aceste companii erau altruiste și nici pentru că erau stupide. Se întâmpla pentru că erau inteligente. Akerlof și Yellen au descoperit că, plătind niște angajați grozavi mai mult decât standardul pieței, companiile puteau atrage persoane mai talentate, puteau reduce fluctuația mâinii de lucru și puteau crește productivitatea și moralul.

Salariile mai mari puteau, în realitate, să *scadă* costurile companiei.

Strategia de a plăti peste medie poate oferi o modalitate elegantă de a ocoli recompensele de tip „dacă-atunci", de a alunga îngrijorările legate de inechitate și de a scoate din discuție chestiunea banilor. Este un alt fel de a le permite angajaților să se concentreze asupra muncii în sine. într-adevăr, și a Iți economiști au demonstrat că a asigura unui angajat un salariu de bază peste medie contribuie mai mult la creșterea performanței și angajamentului corporatist decât un sistem atractiv de sporuri.

Desigur, prin natura însăși a exercițiului, remunerarea peste medie va da rezultate pentru numai jumătate dintre voi. Așa că puneți-vă în mișcare înaintea concurenților.

3. DACĂ UTILIZAȚI O METRICĂ A PERFORMANTEI, ASIGURAȚI-VĂ CĂ ESTE CUPRINZĂTOARE, RELEVANTĂ ȘI DIFICIL DE DEJUCAT

Imaginează-ți că ești manager de produse, iar salariul tău depinde, în mare măsură, de îndeplinirea unui anumit obiectiv de vânzări în trimestrul viitor. Dacă ești deștept sau dacă ai o familie de întreținut, vei încerca din răsputeri să atingi respectivul obiectiv. Probabil nu te va preocupa prea mult trimestrul următor, sănătatea companiei sau dacă se investește suficient în cercetare și dezvoltare. Și, dacă nu ai răbdare, ai putea merge pe scurtătură pentru a-ți îndeplini obiectivul trimestrial.

Acum imaginează-ți că ești manager de produse, iar salariul tău depinde de următorii factori: vânzările din trimestrul următor; vânzările din anul respectiv; veniturile și profitul companiei din următorii doi ani; nivelul de satisfacție a clien-ților; idei pentru noi produse; evaluările colegilor. Dacă ești deștept, probabil vei încerca să-ți vinzi produsul, să-ți satisfaci clienții, să-ți ajuți colegii și, ei bine, să faci o treabă bună. Când metrica este variată, este mai greu de ocolit.

în plus, câștigul din îndeplinirea metricii nu trebuie să fie prea mare. Atunci când răsplata pentru atingerea țintei este modestă, nu masivă, este mai puțin probabil să reducă focalizarea angajaților și să-i încurajeze să o ia pe scurtătură.

Fără îndoială, identificarea combinației adecvate a metricii este dificilă și diferă mult de la organizație la organizație. Și, inevitabil, unii angajați vor găsi o cale de a dejuca chiar și cele mai echilibrate sisteme. Dar utilizarea unei diversități de criterii care reflectă totalitatea unei activități de calitate poate transforma recompensele de tip „dacă-atunci", adesea contraproductive, în recompense de tip „acum-că" mai puțin problematice.

Tipul I pentru părinți și educatori: nouă idei pentru ajutarea copiilor noștri

Toți copiii încep prin a fi niște persoane curioase, independente de Tip I. Dar mulți dintre ei sfârșesc prin a ajunge dezinteresați și ascultători, așa cum este specific Tipului X Ce se întâmplă? Poate că problema suntem noi - adulții care conducem școli și familii. Dacă vrem să-i echipăm pe tineri pentru noua lume profesională - și, mai important, dacă dorim să trăiască vieți fericite - trebuie să eliminăm influența Motivației 2.0 asupra educației și creșterii copiilor.

Din nefericire, la fel cum se întâmplă cu afacerile, există o nepotrivire între ceea ce știe știința și ceea ce face școala. Știința știe (și voi la fel, dacă citiți Capitolul 2) că, dacă îi promiteți unui preșcolar o diplomă frumoasă dacă face un desen, foarte probabil copilul îți va face un desen, iar apoi își va pierde interesul pentru pictură. Și totuși, în fața acestei dovezi - și în condițiile în care economia mondială solicită competențe nonrutinare, creative și conceptuale -prea multe școli merg în direcția greșită. Redublează accentul pus pe rutine, răspunsuri corecte și standardizare. Și pun la bătaie un vagon plin de recompense de tipul „dacă-atunci" - pizza pentru citirea unor cărți, iPod-uri pentru participarea la ore și bani pentru note bune. îi mituim pe elevi pentru a asculta în loc să-i provocăm să se implice.

Putem mai mult decât atât. Și trebuie să o facem. Dacă vrem să creștem copii de Tipul I, la școală și acasă, trebuie să-i ajutăm să se îndrepte către autonomie, perfecționare și scop. Iată nouă modalități de a începe această călătorie.

Faceți testul tripartit de Tip I pentru teme

Tema care se ivește din ghiozdanele copiilor îi ajută cu adevărat să învețe? Sau doar le fură timpul liber în slujba unui fals simț al rigorii? Profesori, înainte de a distribui o nouă temă mare consumatoare de timp, faceți acest test de Tip I pentru teme, punându-vă trei întrebări:

- Le ofer elevilor autonomie în privința modului și momentului în care să își facă tema?

- Tema încurajează perfecționarea prin prezentarea unei sarcini noi, incitante (spre deosebire de reformularea mecanică a ceva deja acoperit în clasă)?

• Elevii mei înțeleg scopul acestei teme? Adică înțeleg că, desfășurând acasă această activitate suplimentară, contribuie la îndeplinirea obiectivului mai mare în care este implicată clasa?

Dacă răspunsul la oricare dintre aceste întrebări este nu, puteți reface tema? Iar voi, părinți, citiți temele suficient de frecvent pentru a vedea dacă promovează ascultarea sau implicarea? Să nu irosim timpul copiilor noștri cu exerciții inutile. Cu puțină gândire și puțin efort, putem transforma munca de acasă în învățarea de acasă.

Stabiliți o zi FedEx

In Capitolul 4, am aflat cum firma de software Atlassian injectează o doză de autonomie la locul de muncă prin alocarea unei zi pe trimestru în care angajații pot lucra la orice proiect doresc, oricum doresc, cu oricine doresc. De ce să nu încercați acest lucru cu elevii voștri - sau chiar cu fiii și fiicele

voastre? Alocați o întreagă zi de școală (sau o zi de vacanță) și cereți-le copiilor să vină cu o problemă de rezolvat sau un proiect de abordat. în prealabil, ajutați-i să facă rost de instrumentele, informațiile și rezervele de care au nevoie. Apoi lăsați-i să atace problema. Dimineața următoare cereți-le să își prezinte rezultatele - prezentând clasei sau familiei descoperirile și experiențele lor. Este ceva similar emisiunii *Project Runaway* - doar că proiectele sunt propuse chiar de copii, iar recompensa de la sfârșitul zilei constă în șansa de a le împărtăși celorlalți ce au creat și ce au învățat în tot acest timp.

încercați carnetele de note originale

Prea mulți elevi intră pe poarta școlii cu un singur obiectiv în minte: să ia note bune. Și, mult prea des, cea mai bună metodă de a îndeplini acest obiectiv este să respecte regulile, să evite riscurile și să dea răspunsurile pe care le așteaptă profesorul în felul în care le așteaptă profesorul. Notele bune devin o recompensă pentru ascultare, dar nu au mare legătură cu învățarea. între timp, elevii ale căror note nu sunt la înălțime se consideră niște ratați și renunță la învățat.

Abordarea de Tip I este diferită. Carnetele de note nu sunt un premiu potențial, ci o modalitate de a le oferi elevilor o reacție la progresul lor. Iar elevii de Tip I înțeleg că o modalitate bună de a primi reacții este de a-și evalua propriul lor progres.

Așadar, încercați să experimentați carnetele de note originale. La începutul trimestrului, cereți-le elevilor să-și enumere

* Emisiune de televiziune difuzată de postul american *Li feti me în* care concurenții se întrec realizând diverse modele vestimentare (n.t.).

principalele obiective de învățare. Apoi, la sfârșitul trimestrului, cereți-le să-și creeze propriul carnet de note la care să adauge o analiză de unu-două paragrafe despre progresul lor. Unde au reușit? Unde nu și-au atins scopul? Ce mai trebuie să învețe? Odată ce elevii și-au completat propriile carnete de note, arătați-le carnetul de note al profesorului și faceți astfel încât compararea celor două să fie punctul de plecare al unei discuții referitoare la modul în care se descurcă pe drumul perfecționării. Poate ar fi bine chiar ca elevii să participe la ședințele cu părinții. (Părinți: dacă profesorii nu acceptă aceste carnete de note originale, încercați-le acasă. Este o altă modalitate de a împiedica școala să modifice setarea implicită a copilului și să-l transforme din Tipul I în Tipul X.)

Dați-le copiilor voștri bani de buzunar și câteva responsabilități, dar nu le intercondiționați

Iată de ce banii de buzunar sunt buni pentru copii. Având propriii bani și posibilitatea de a decide cum să-i cheltuiască, copiilor li se oferă un criteriu de autonomie și sunt învățați să fie responsabili cu banii.

Iată de ce responsabilitățile casnice sunt bune pentru copii: responsabilitățile le arată că familiile sunt construite pe obligații reciproce și că membrii de familie trebuie să se ajute reciproc.

Iată de ce combinarea banilor de buzunar cu responsabilitățile *nu* este bună pentru copii. Legând banii de îndeplinirea responsabilităților, părinții transformă banii de buzunar într-o recompensă de tip „dacă-atunci". Acest lucru le transmite copiilor un mesaj evident (și evident confuz): fără a fi

plătit, nidun copil care se respectă nu va pune de bunăvoie masa, nu va duce gunoiul și nici nu-și va face patul. Transformă o obligație morală și familială într-o simplă tranzacție comercială, și îi învață că singurul motiv pentru a îndeplini responsabilități neplăcute este acela de a fi plătit. Aceasta este o situație în care combinarea a două lucruri bune vă aduce mai puțin, nu mai mult. Așadar, țineți banii de buzunar separați de responsabilități și veți avea șansa să vi se ducă gunoiul. Chiar mai mult decât atât, copiii voștri vor începe să învețe diferența dintre principii și plată.

Lăudați-î... așa cum trebuie

Folosite cum trebuie, laudele sunt o modalitate utilă de a le oferi reacții și încurajări copiilor. Dar, folosite greșit, laudele pot deveni o altă recompensă de tip „dacă-atunci" care poate înăbuși creativitatea și asfixia motivația intrinsecă.

Activitatea prestigioasă a psihologului Carol Dweck, ca și a altora din domeniu, furnizează o serie de sugestii pentru folosirea laudelor într-un mod care promovează comportamentul de Tip I:

• **Lăudați efortul și strategia, nu inteligența.** După cum au demonstrat cercetările lui Dweck, copiii care sunt lăudați pentru că „sunt deștepți" cred, adesea, că fiecare confruntare este un test pentru a dovedi că sunt cu adevărat așa. Astfel încât, pentru a nu părea proști, evită provocările noi și aleg drumul cel mai ușor. Din contră, copiii care înțeleg că efortul și munca tenace duc la perfecționare și dezvoltare sunt mai dispuși să-și asume sarcini noi și dificile.

• **Aduceți-le laude concrete.** Părinții și profesorii trebuie să le furnizeze copiilor informații utile despre performanțele lor. în loc să-i copleșească cu generalități, trebuie să le spună concret ce au făcut bine.

• **Aduceți-le laude în particular.** Laudele sunt o reacție, nu o ceremonie de premiere. De aceea, adesea, este cel mai bine să le aduceți laude în particular, între patru ochi.

• **Aduceți-le laude numai atunci când există argumente serioase în acest sens.** Nu păcăliți copiii. Sunt capabili să identifice laudele falseîntr-o nanosecundă. Fiți sinceri sau tăceți din gură. Dacă le aduceți laude exagerate, copiii le consideră

nesincere și nemeritate. în plus, laudele exagerate devin o nouă recompensă de tip „dacă-atunci" care face ca primirea laudelor, nu perfecționarea, să devină obiectivul.

Ajutați-vă copiii să-și facă o imagine de ansamblu

în sistemele educaționale orientate spre teste standardizate, note și recompense de tip „dacă-atunci", elevii nu au, adesea, nicio idee de ce fac ceea ce fac. Schimbați această situație aju-tându-i să aibă o imagine de ansamblu. Orice ar studia, asigu-rați-vă că pot răspunde la aceste întrebări: *De ce învăț aceste lucruri? De ce sunt relevante pentru lumea în care trăiesc?* Apoi ajutați-i să iasă din clasă și să aplice ce au învățat. Dacă învață spaniola, duceți-i într-un birou, magazin sau centru social în care pot vorbi această limbă. Dacă studiază geometria, încurajați-! să facă un proiect arhitectonic pentru o anexă a școlii sau a casei. Dacă învață istorie, cereți-le să aplice ce au învățat într-o situație concretă prezentată în presă. Gândiți-vă la acest lucru ca la un al patrulea fundament al educației: citire, scriere, aritmetică... și relevanță.

Verificați aceste școli de Tip I

Deși majoritatea școlilor din lume se bazează încă pe sistemul de operare Motivație 2.0, o serie de educatori vizionari au înțeles că tinerii debordează de cel de-al treilea stimulent. Iată cinci școli de Tip I din Statele Unite cu practici utile și povești pline de inspirație.

• **Big Picture Learning.** Din 1996, odată cu deschiderea principalului său liceu public, Met, în Providence, Rhode Island, Big Picture Learning a deschis școli care cultivă implicarea, în loc să solicite ascultarea. înființată de doi inovatori veterani în domeniul educației, Dennis Littky și Elliot Washor, Big Picture este o organizație nonprofit care, în prezent, are peste șaizeci de școli în Statele Unite în care elevii au responsabilitatea propriei lor educații. Copiii de la Big Picture învață noțiunile de bază. Dar și *folosesc* aceste noțiuni de bază prin desfășurarea de activități concrete în comunitate, sub supravegherea unui îndrumător adult. Și, în locul evaluărilor simpliste caracteristice Motivației 2.0, copiii de la Big Pictures sunt evaluați după modelul adulților -în privința performanței profesionale, prezentărilor individuale, efortului, atitudinii și comportamentului la locul de muncă. Majoritatea elevilor de la Met și de la alte școli Big Picture fac parte din grupuri minoritare și cu venituri scăzute, de risc

ridicat, care au fost prost tratați de școlile convenționale. Cu toate acestea, datorită acestei abordări inovative de Tip I, peste 95% dintre elevi absolvă liceul și merg la facultate. Pentru mai multe informații, mergeți la http://www.bigpicture.org/. (Dezvăluire completă: din anul 2007 fac parte, neremunerat, din consiliul director al Big Picture.)

• **Școala Sudbury Valley.** Uitați-vă la această școală independentă din Framingham, Massachusetts, pentru a vedea ce se întâmplă când copiii se bucură de o autonomie autentică. Plecând de la premisa că toate ființele umane sunt curioase din fire și că cel mai bun mod de învățare este cel inițiat și urmat de cel care învață, școala Sudbury Valley acordă elevilor un control total asupra lecțiilor, programului și metodei de învățare. Profesorii și întregul personal sunt acolo pentru a-i ajuta să facă progrese. Aceasta este o școală în care implicarea este o regulă și ascultarea este o opțiune. Pentru mai multe informații, mergeți la http:// www.sudval.org/.

• **Școala Tinkering.** Mai degrabă un laborator decât o școală, acest program de vară, creat de expertul în calculatoare Gever Tulley, le permite copiilor de la șapte la șaptesprezece ani să se amuze cu activități interesante și să realizeze lucruri extraordinare. La sediul din Montara, California, meșterii' lui Tulley au construit: tiroliene funcționale, motociclete, periuțe de dinți electrice, montagnes russes și poduri din pungi de plastic suficient de puternice pentru a ține oameni. Cei mai mulți dintre noi nu ne putem trimite copiii în California pentru o săptămână de meșterit, dar putemînvăța cu toții „Cele cinci lucruri periculoase pe care ar trebui să-i lași pe copii să le facă". Așadar, alocați-vă nouă minute pentru a asculta interviul online al lui Tulley din 2007 de la TED Talk despre acest subiect. Apoi dați-le copiilor voștri un briceag, câteva scule electrice și o cutie de chibrituri - și dați-vă la o parte. Pentru mai multe informații, mergeți la http:// www.tinkeringschool.com/ (include un link la interviul lui Tulley).

• **Școala Comunității Puget Sound.** La fel ca Sudbury și Big Picture, această micuță școală independentă din Seattle, Washington, le injectează elevilor o doză radicală de autonomie, inversând abordarea „aceeași mărime pentru toți" a școlilor convenționale. Fiecare elev are un consilier pe post de meditator personal care îl ajută să-și atingă obiectivele de învățare. „Școala" constă dintr-o combinație de programe școlare și proiecte independente de studiu create de elevi, alături de servicii comunitare imaginate

* în engleză, tinkerers (n.t.).

de elevi. Din moment ce tinerii sunt, adesea, în afara campusului, ajung să înțeleagă foarte clar că învățarea are un scop practic. Și, în loc să alerge după note, primesc constant reacții informale de la consilieri, profesori și colegi. Pentru mai multe, mergeți la www.pscs.org.

• **Școlile Montessori.** Doctor Maria Montessori a elaborat metoda Montessori de predare la începutul anilor 1900 după ce a observat curiozitatea naturală a copiilor și dorința înnăscută de a învăța. înțelegerea ei timpurie a celui de-al treilea stimulent a dus la crearea unei rețele internaționale de școli, mai ales pentru preșcolari și pentru elevii din ciclul primar. Multe dintre tezele-cheie ale educației Montessori rezonează cu principiile Motivației 3.0 - copiii se implică în mod natural în studii independente și învățare autonomă; profesorii trebuie să acționeze ca observatori și facilitatori ai studiului, nu ca lectori sau șefi; copiii au tendința naturală de a experimenta perioade de concentrare intensă și flux pe care adulții ar trebui să facă tot posibilul să nu le întrerupă. Deși școlile Montessori sunt rare la nivel gimnazial și liceal, orice școală, educator și părinte pot învăța din abordarea sa durabilă și de succes. în timp ce explorați metoda Montessori, cercetați alte două abordări ale învățării care promovează, la rândul lor, comportamentul de Tip I: filozofia Reggio Emilia pentru educarea tinerilor și școlile Waldorf. Pentru mai multe informații, vizitați aceste site-uri: www.montessori-ami.org,www.montessori.org, www.amshq. org, www.reggioalliance.org și www.whywaldorfworks.org.

Luați lecții de la „neșcolarizați"

în Statele Unite, mișcarea școlarizării la domiciliu s-a dezvoltat într-un ritm remarcabil în ultimii douăzeci de am. Iar segmentul cu viteza de creștere cea mai mare este format din

„neșcolarizați" - familiile care nu folosesc un plan formal de învățământ și, în schimb, își lasă copiii să exploreze și să învețe ce îi interesează. Neșcolarizații au fost printre primii care au adoptat abordarea de Tip I a educației. Promovează autonomia, permițându-le tinerilor să decidă ce învață și cum învață, încurajează perfecționarea lăsându-și copiii să petreacă cât de mult timp doresc și să aprofundeze cât de mult doresc subiectele care îi interesează. Chiar dacă neșcolarizarea nu este pentru voi sau copiii voștri, puteți învăța câte ceva de la acești inovatori educaționali. începeți prin a citi extraordinara carte a lui John Taylor Gatto, *Dumbing Us Down.* Răsfoiți revista *Home Ediication"* și site-ul acesteia. Apoi cercetați

câteva dintre numeroasele site-uri despre neșcolarizare. Pentru mai multe informații, mergeți la www.homeedmag.com, www.unscho-oling.com și www.sandratodd.com/unschooling.

Transformați elevii în profesori

Una dintre cele mai eficiente metode pentru a ști dacă stăpânești un subiect este să încerci să îl predai. Oferiți-le elevilor această șansă. Alocați-i fiecărui elev din clasă un anumit aspect al unui subiect mai amplu pe care îl studiați - iar apoi puneți-i să predea pe rând colegilor ce au învățat. Și, de îndată ce începe să le placă, aduceți-le un public mai mare invitând alte clase, profesori, părinți sau directori de școală pentru a învăța unde trebuie să ajungă.

De asemenea, la începutul fiecărui trimestru, întrebați elevii ce pasiuni și competențe au. Păstrați o listă a acestor experți

* Suntem îndobitociți (n.t.).

* * Educația la domiciliu (n.t.). și apelați la ei în timpul trimestrului ori de câte ori este nevoie. O clasă de profesori este o clasă de ucenici.

Bibliografia Tipului I: cincisprezece cărți esențiale

Autonomia, perfecționarea și scopul sunt părți integrante ale condiției umane, așadar, nu este nicio surpriză că o serie de scriitori - de la psihologi, la jurnaliști și romancieri - au explorat aceste trei elemente și au testat ce înseamnă ele pentru viețile noastre. Această listă de cărți, aranjate alfabetic după autor, nu este exhaustivă, dar este un bun punct de plecare pentru oricine este interesat de cultivarea unei vieți de Tip I.

Finite and Infinite Games:

A *Vision of Life as Playand Possibilit/*

Autor: James P. Carse

In cărticica lui elegantă, teologul Carse descrie două tipuri de jocuri. Un „joc finit" are un câștigător și un scop; obiectivul este acela de a câștiga. Un „joc infinit" nu are niciun câștigător și niciun scop; obiectivul este de a continua jocul. Jocurile care nu pot fi câștigate, explică James Carse, oferă mult mai multă satisfacție decât cele de tip câștig-pierdere pe care suntem obișnuiți să le jucăm la serviciu și în relațiile noastre.

Raționament de Tip I: „Jucătorii finiți joacă în interiorul granițelor; jucătorii inf ini ți se joacă cu granițele".

* Jocuri finite și infinite: o viziune asupra vieții ca joc și posibilitate (n.t.).

Talent Is Overrated: What Really Separates World-Class Performers from Everybody Else' Autor: Geoff Colvin

Care este diferența dintre cei destul de buni în ceea ce fac și maeștri? Colvin, de la revista *Fortune,* caută argumente și spune că răspunsul este triplu: practică, practică, practică. Dar nu orice practică, spune el. Secretul este „practica deliberată" -frecvent repetată, muncă solicitantă intelectual care este, adesea, neplăcută, dar, fără îndoială, eficientă.

Raționament de Tip I: „Dacă ți-ai stabilit obiectivul de a deveni expert în domeniul tău, trebuie să începi imediat să faci toate lucrurile pe care nu le

faci acum".

F/ow: *The Psychology of Optimal Experience"*

Autor: Mihaly Csikszentmihalyi

Este greu să găsim un argument mai bun pentru a munci mai mult pentru ceva ce ne place decât cartea de referință a lui Csikszentmihalyi despre „experiența optimă". Starea de *flux* descrie aceste momente fascinante când simțim că deținem controlul, că avem un scop și că suntem stăpâni pe situație. Și arată cum oamenii au transformat chiar și cele mai neplăcute sarcini în provocări plăcute, pline de satisfacție.

Raționament de Tip I: „Contrar a ceea ce credem în mod obișnuit... cele mai bune momente din viață nu sunt vremurile pasive, deschise, relaxante - deși și astfel de experiențe pot fi

* Talentul este supraevaluat: ce îi separă pe campioni de toți ceilalți (n.t.).

* * Flux: psihologia experienței optime (n.t.).

plăcute, dacă muncim mult pentru a le obține. Cele mai bune momente apar, de obicei, când mintea sau corpul unei persoane este forțată la maxim într-un efort voluntar de a realiza ceva dificil și valoros.

Pentru a vă familiariza mai mult cu ideile lui Csikszentmihalyi, citiți aceste cărți: *Finding Flow: The Psychology of Engagement with Everyday Life; Creativity: Flow and the Psychology ofDiscovery and Invention;* și clasica *Beyond Boredom andAnxiety: Experiencing Flow in Work and Play.*

Why We Do What We Do: Understanding Self-Motivation Autori: Edward L. Deci și Richard Flaste

în 1995, Edward Deci a scris o carte scurtă prin care și-a prezentat teoriile sale publicului larg. în fraze clare, vorbește despre limitele unei societăți bazate pe control, explică originile experimentelor sale de referință și arată cum trebuie promovată autonomia în multe sfere ale vieții.

Raționament de Tip I: „întrebările pe care și le pun atât de mulți oameni - anume: «Cum îi motivez pe alții să învețe? Să muncească? Să-și îndeplinească obligațiile? Sau să-și ia medicamentele?» - sunt greșite. Sunt greșite pentru că implică faptul că motivația este ceva care vine din exterior, nu ceva deținut de oameni".

* De ce facem ceea ce facem: înțelegerea automotivației (n.t).

Mindset: The New Psychology of Success'

Autor: Carol Dweck

Profesoara Dweck de la Stanford și-a distilat deceniile de cercetare în două idei simple. Oamenii pot avea două tipuri de mentalități, spune ea. Cei cu o „mentalitate fixă" cred că talentul și aptitudinile sunt sculptate în piatră. Cei cu o „mentalitate a dezvoltării" cred că talentele și aptitudinile lor pot fi dezvoltate. Cei cu mentalități fixe văd în fiecare confruntare un test al valorii. Cei cu o mentalitate a dezvoltării văd în aceleași confruntări o șansă de perfecționare. Mesajul lui Dweck: alegeți dezvoltarea.

Raționament de Tip I: Atât în carte, cât și pe site-ul ei, www. mindsetonline.com, Dweck propune măsuri concrete pentru trecerea de la o mentalitate fixă la una a dezvoltării:

- învață să asculți cu atenție „vocea" mentalității fixe care îți poate afecta rezistența.
- Nu considera provocările niște obstacole, ci oportunități de dezvoltare.
- Utilizează limbajul dezvoltării - de exemplu: „Nu sunt sigur că pot face acum acest lucru, dar cred că pot învăța în timp și cu eforturi".

* Mentalitate: noua psihologie a succesului (n.t.).

Then l/Ve *Came to the End'*

Autor Joshua Ferris

Acest roman de debut misterior și ilar este o poveste-aver-tisment despre efectele demoralizatoare ale locului de muncă de Tip X. La o oarecare

agenție publicitară din Chicago, oamenii își petrec timpul devorând gogoși pe gratis și șterpelind scaune de birou, mai degrabă decât muncind - toate acestea în timp ce se îngrijorează de „spaniolul care merge pe hol", un argou pentru concedieri.

Raționament de Tip I: „Ne-au luat florile, zilele de vară și primele, au înghețat salariile și angajările, iar oamenii zboară pe ușă afară ca niște păpuși dezmembrate. Dar tot ne-a rămas ceva: perspectiva promovării. Un nou titlu, adevărat, nu ne aducea bani în plus, puterea era aproape întotdeauna iluzorie, răsplata, un instrument ieftin și viclean născocit de conducere pentru a ne împiedica să ne răsculăm, dar când s-a dus vorba că unul dintre noi a urcat o treaptă, persoana respectivă a fost doar puțin mai tăcută în ziua respectivă, a luat un dejun ceva mai lung ca de obicei, s-a întors cu sacoșe de cumpărături, și-a petrecut după-amiaza vorbind încet la telefon, iar seara a plecat când a avut chef, în timp ce noi ceilalți trimiteam e-mailuri și discutam despre temele nobile ale Injustiției și Nesiguranței".

* Atunci am ajuns la sfârșit (n.t.).

Good work: When Excellence and Ethics Meet[1] Autori: Howard Gardner, Mihaly Csikszentmihalyi și William Damon

Cum mai poți face „muncă de calitate" într-o epocă a necruțătoarelor forțe ale pieței și ale tehnologiei care evoluează cu viteza luminii? Luând în considerare trei chestiuni fundamentale: *misiunea* profesiei tale, *standardele* sau „bunele ei practici" și propria ta *identitate.* Deși această carte prezintă, în special, exemple din domeniile geneticii și jurnalismului, concluziile sale pot fi aplicate mai multor profesii lovite de vremurile schimbătoare. Autorii și-au continuat și eforturile de a indentifica, pe site-ul lor, www.goodwork.org, indivizi și instituții care ilustrează „munca de calitate".

Raționament de Tip I: „Ce faci dacă te trezești dimineața și ți-e groază să mergi la serviciu, pentru că rutina zilnică nu îți mai satisface standardele?"

- Inițiază grupuri sau forumuri cu alte persoane din industria ta sau din afara ei pentru a ajunge dincolo de actualul tău domeniu de competență.

• Colaborează cu organizațiile existente pentru a confirma valorile profesiei tale sau pentru a elabora noi principii directoare.

• la poziție. Poate fi riscant, desigur, dar abandonarea unei slujbe din motive etice nu trebuie să implice abandonarea obiectivelor tale profesionale.

Outliers: The Story ofSuccess'

Autor: Malcolm Gladwell

Printr-o serie de istorisiri captivante și elegant povestite, Gladwell combate cu abilitate ideea „omului realizat prin propriile sale puteri". Succesul este mai complicat, spune el. Persoanele de mare succes - de la tineri jucători de hockey canadieni, până la Bill Gates și Beatles - sunt, adesea, produsul unor avantaje ascunse, culturale, temporale, demografice și care țin de șansă, care i-au ajutat să devină maeștri în domeniul lor. Dacă veți citi această carte, vă veți reevalua drumul. Mai important, vă va determina să vă întrebați cât de mult potențial uman se pierde atunci când atâtor oameni li se refuza astfel de avantaje.

Raționament de Tip I: „în cele din urmă, nu o anumită sumă de bani ne face fericiți la serviciu. Ci dacă ceea ce facem ne împlinește. Dacă ți-aș da posibilitatea să alegi între a lucra ca arhitect pentru 75 000 USD pe an și a lucra, pentru tot restul vieții, într-un birou vamal pentru un salariu de 100 000 USD pe an, ce ai alege? Bănuiesc că prima variantă, pentru că munca creativă implică autonomie, complexitate și o legătură între efort și recompense, iar aceste lucruri valorează mai mult decât banii pentru majoritatea dintre noi.

Team of Rivals: The Political Genius ofAbraham Lincoln Autor: Doris Keanrs Goodwin

In amuzanta sa povestire populară, Goodwin îl prezintă pe Abraham Lincoln ca pe un exemplu de comportament de Tip I. A muncit energic pentru a atinge perfecțiunea în drept și politică. Le-a dat celor mai puternici rivali ai săi putere și autonomie. Și a elaborat un stil de conducere având la bază un scop superior - abolirea sclaviei și menținerea uniunii intacte.

Raționament de Tip I: Goodwin evidențiază calitățile de lider de Tip I ale lui Lincoln. Printre ele:

• Avea suficient de multă încredere în sine pentru a se înconjura cu rivali care excelau în domeniile în care el era slab.

• Asculta cu adevărat punctele de vedere ale altor persoane, care îl ajutau să-și formeze opinii mai calificate decât ale sale.

• Recunoștea meritele celorlalți și nu se temea să-și asume răspunderea.

The Amateurs: The Story ofFour Young Men and Their Quest for an Olympic Gold Medal"

Autor: David Halberstam

Ce i-ar putea obliga pe niște bărbați să îndure dureri fizice de neimaginat și să depună eforturi colosale pentru un sport care nu le promite nici bani, nici faimă? Aceasta este întrebarea care stă la baza istorisirii fascinante ale lui Halberstam despre campionatele de canotaj ale SUA din 1984, o carte care ne permite să aruncăm o privire la focurile motivației intrinseci.

Raționament de Tip I: „Niciun avion sau autobuz închiriat nu i-a transferat pe atleți la Princeton. Niciun manager de echipă nu s-a grăbit să le care bagajele de la autobuz la recepția hotelului sau să facă aranjamentele necesare pentru ca, la masă, să nu fie decât nevoiți să apară și să semneze nota de plată. Lumea lor era una a călătoriilor cu autostopul și a paturilor împrumutate, iar mesele, dacă nu erau șterpelite, erau plănuite cu disperare de niște tineri îngrozitor de flămânzi".

Punished by Rewards: The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise, and Other Bribes[2] Autor.- Alfie Kohn

Fostul profesor Kohn îi aruncă mănușa unei societăți care acceptă orbește teoria comportamentală „Faceți asta și veți primi asta" a lui B. F. Skinner. Această carte din 1993 incriminează factorii motivaționali externi din școli, de la serviciu și din viața privată și zugrăvește un tablou atrăgător al unei lumi fără ei.

Raționament de Tip I: „Recompensele îi motivează pe oameni? Absolut. îi motivează să primească recompense".

Kohn a scris unsprezece cărți despre creșterea copiilor, educație și comportament - alături de zeci de articole pe același subiect — toate interesante și provocatoare. Găsiți mai multe informații pe site-ul lui: www.alfiekohn.org.

Once a Runner

Autor: John L. Parker,)r.

Romanul lui Parker, inițial publicat în 1978 și păstrat în memorie de un cerc devotat de fani, oferă o perspectivă fascinantă asupra psihologiei alergătorilor de cursă lungă. Prin povestea lui Quenton Cassidy, un fond ist de colegiu, vedem ce preț ne poate cere măiestria - și ce emoție puternică ne poate produce dacă este atinsă.

Raționament de Tip I: „El nu alerga din motive criptoreligi-oase, ci pentru a câștiga curse, pentru a parcurge rapid distanțe. Nu numai pentru a-și depăși camarazii, ci și pentru a se depăși pe sine. Pentru a fi mai rapid cu o zecime de secundă, cu un țol, cu două picioare sau cu doi yarzi, mai rapid decât fusese cu o săptămână sau cu un an în urmă. A încercat să-și depășească limitele fizice care i-au fost impuse de o lume tridimensională (iar dacă Timpul este o a patra dimensiune, și acesta era domeniul lui). Dacă își putea învinge slăbiciunea, lașitatea, nu își făcea griji pentru celelalte; veneau de la sine".

The WarofArt: Break Through the Blocks and Win Your Inner Creative Battles" Autor: Steven Pressfield

Impresionanta carte a lui Pressfield este atât o meditație înțeleaptă despre obstacolele care stau în calea libertății creative, cât și un plan de bătaie curajos pentru depășirea rezistenței care se manifestă atunci când ne pregătim să întreprindem ceva grandios. Dacă sunteți în căutarea unui șoc rapid în drumul vostru către perfecționare, l-ați găsit.

Raționament de Tip I: Poate că rasa omenească nu este pregătită pentru libertate. Poate că aerul libertății este prea rarefiat pentru a-l putea respira. Cu siguranță nu aș scrie această carte, despre acest subiect, dacă suportarea libertății ar fi ușoară. Paradoxul pare a fi, după cum a demonstrat Socrate cu mult timp în urmă, că individul cu adevărat liber este liber numai în limitele propriei sale autoperfecționări. în schimb, cei care nu se pot stăpâni sunt condamnați să-și găsească stăpâni care să-i stăpânească".

Maverick: The Success Story Behind the World's Most Unusual Workplace[3] [4] *Autor Ricardo Semler*

în timp ce șefii sunt niște monștri ai controlului, Semler ar putea fi primul monstru al autonomiei. A transformat firma braziliană Semco printr-o serie de măsuri radicale. A dat afară majoritatea directorilor, a eliminat gradele profesionale, i-a lăsat pe cei trei mii de angajați ai companiei să-și stabilească propriul program de lucru, a acordat fiecăruia un vot în luarea deciziilor importante și chiar le-a permis unora dintre lucrători să-și stabilească propriul salariu. Rezultatul: sub (ne)comanda lui Semler, Semco a crescut cu 20% pe an în ultimele două decenii. Această carte, împreună cu lucrarea cea mai recentă a lui Semler, *The Seven-Day Weekend",* demonstrează cum poate fi pusă în practică această filozofie iconoclastică și eficientă.

Raționament de Tip I: „Vreau ca toți angajații de la Semco să fie autosuficienți. Compania este organizată - ei bine, poate că acest cuvânt nu este cel mai potrivit pentru noi - astfel încât să nu depindă foarte mult de niciun lucrător, mai ales de mine. Consider că este un motiv de mândrie faptul că, în două rânduri la întoarcerea dintr-o călătorie lungă, mi-am găsit biroul mutat - și, de fiecare dată, într-un spațiu mai mic".

The Fifth Discipline: The Art and Practice ofthe Learning Organization
Autor: Peter M. Senge

în lucrarea sa clasică de management, Senge aduce înaintea cititorilor „organizațiile care învață" - în care gândirea autonomă și viziunile comune asupra viitorului sunt nu numai încurajate, ci și considerate vitale pentru sănătatea organizației. „Cele cinci discipline" ale lui Senge prezintă un corespondent organizațional inteligent pentru comportamentul de Tip I.

Raționament de Tip I: „Persoanele foarte talentate reușesc întotdeauna să obțină rezultatele care contează pentru ele; de fapt, își abordează viața așa cum un artist ar aborda o operă de artă. Fac acest lucru dedicându-se studiului pe tot parcursul vieții".

1

Muncă de calitate; când excelența se întâlnește cu etica (n.t.).

* Excepționalii: povestea succesului, Publica (2009) (n.t).

* Echipa rivalilor: geniul politic al lui Abraham Lincoln (n.t.).

** Amatorii: povestea a patru tineri și lupta lor pentru o medalie de aur olimpică (n.t.).

2

Pedepsiți de recompense: problema medaliilor, planurilor stimulative de salarizare, notelor de 10, laudelor și a altor mite (n.t.).

* Odată, un alergător (n.t).

** Războiul artei: depășește obstacolele și câștigă-ți bătăliile creative interioare (n.t.).

3

Nonconformist: povestea de succes din spatele celui mai neobișnuit loc de muncă din lume (n.t.).

4

Weekendul de șapte zile (n.t.).

* Cea de-a cincea disciplină: arta și practica organizației care învață (n.t.).

* Latura umană a întreprinderii (n.t.).

Ascultați-i pe guru: sase gânditori economici care au înțeles

în timp ce lista companiilor care au îmbrățișat gândirea de Tip I este deranjant de scurtă, proiectele pentru constituirea unor astfel de organizații sunt deja disponibile. Următorii șase gânditori economici oferă câteva sfaturi înțelepte pentru proiectarea unor organizații care promovează autonomia, perfecționarea și scopul.

Douglas McGregor

Cine este: Sociopsiholog și unul dintre primii profesori ai Școlii Sloan de Management din cadrul Institutului de Tehnologie din Massachusetts. Cartea sa de referință din 1960, *The Human Side of Enterprise',* a injectat în practica managementului o doză foarte necesară de umanism.

Ideea principală: Teoria X vs. Teoria Y. McGregor descrie două abordări foarte diferite ale managementului, fiecare bazată pe o ipoteză diferită a comportamentului uman. Prima abordare, pe care a denumit-o Teoria X, presupune că oamenii evită efortul, muncesc doar pentru bani și securitate și, de aceea, trebuie controlați. A doua, pe care a denumit-o Teoria Y, presupune că munca este la fel de firească pentru oameni ca joaca sau odihna, că inițiativa și creativitatea sunt foarte răspândite și că, dacă oamenii se dedică unui țel, își vor asuma singuri responsabilitatea. Teoria Y, a argumentat el, era cea mai corectă - și, în cele din urmă, mai eficientă - abordare.

Raționament de Tip I: „Adesea, managerii mi se plâng de faptul că subordonații «de astăzi» nu își asumă nicio responsabilitate. Am fost interesat să observ cât de des aceiași manageri supraveghează în mod contant activitatea subordonaților, uneori situați la două sau trei niveluri sub ei".

Mai multe informații: După cum am explicat în Capitolul 3, *The Human Side of Enterprise* este un precursor-cheie al Motivației 3.0. Deși McGregor a scris cartea cu cincizeci de ani în urmă, observațiile sale despre limitele supravegherii rămân inteligente, actuale și relevante.

Peter F. Drucker

Cine este: Cel mai influent gânditor din domeniul managementului din secolul XX. A scris patruzeci și două de cărți uimitoare, a influențat gândirea a două generații de președinți de companii, a primit Medalia Prezidențială a Libertății a SUA și a predat timp de trei decenii la Școala Economică Postuniversitară a Universității Claremont, care îi poartă acum numele.

Ideea principală: automanagementul. „Contribuția esențială a lui Drucker nu este o singură idee", a scris, odată, Jim Collins, „d o mulțime de lucrări care au un avantaj gigantic: aproape toate au, în esență, dreptate". Drucker a inventat sintagma „lucrător al cunoașterii", a prevăzut ascensiunea sectorului nonprofit și a fost printre primii care au evidențiat întâietatea clientului în strategia economică. Dar, deși este cunoscut, mai ales, pentru teoriile sale despre conducerea întreprinderilor, spre sfârșitul carierei a indicat noua frontieră: *automanagementul.* Odată cu creșterea longevității individuale și cu declinul securității locurilor de muncă, a subliniat el, indivizii trebuie să se gândească serios la propriile calități, la ce pot face și cum își pot crește performanța. „Necesitatea de a se automanageria", a scris el, înainte de a se stinge în 2005, „generează o revoluție în activitatea umană".

Raționament de Tip I: „Este necesar să le cerem lucrătorilor cunoașterii să-și definească propriile sarcini și rezultate, pentru că lucrătorii cunoașterii trebuie să fie autonomi... lucrătorilor trebuie să li se ceară să-și analizeze temeinic propriile planuri de activitate și apoi să le prezinte. *Pe ce mă voi axa? Pentru ce rezultate voi fi considerat responsabil? Care este termenul limită?"*

Mai multe informații: Drucker a scris multe cărți și multe cărți au fost scrise despre el, dar un punct de plecare nemaipomenit este *The Daily Drucker*[1]*,* o mică bijuterie care oferă 366 de idei și „acțiuni" pentru a-i pune ideile în practică. Despre tema automanagementului, citiți articolul lui Drucker din 2005 din *Harvard Business Review,* „Managing Oneself". Pentru mai multe informații și pentru a avea acces la arhivele digitale ale scrierilor sale, încercați www.druckerinstitute.com.

Jim Collins

Cine este: Una dintre cele mai autoritare voci din economia de astăzi și autor al lucrărilor *Built to Lasf* (împreună cu Jerry Porras), *Good to GreaC* și, mai recent, *How the Mighty Fair*\ Fost profesor la Școala Economică Postuniversitară de la Stanford^ în prezent își conduce propriul laborator de management în Boulder, Colorado.

Ideea principală: Automotivație și măreție. „A consuma energie încercând să motivezi oamenii este, în mare măsură, o pierdere de timp", a scris Collins în *Good to Great.* „Dacă ai oamenii potriviți în mașină, vor fi și automotivați". In această situație, întrebarea reală devine: cum poți conduce astfel încât să nu demotivezi oamenii?

Raționament de Tip I: Collins sugerează patru metode fundamentale pentru crearea unei culturi în care automotiva-rea poate înflori:

- „Condu cu întrebări, nu cu răspunsuri."
- „Implică-teîn dialog și dezbatere, nu în coerciție."
- „Fă autopsii fără a blama."
- „Construiește mecanisme «cu steag roșu»." Cu alte cuvinte, fă în așa fel încât angajaților și clienților să le fie ușor să vorbească atunci când identifică o problemă.

Mai multe informații: Site-ul lui Collins, www.jimcollins. corn, conține mai multe informații despre activitatea sa, precum și metode excelente de diagnosticare organizațională.

Caii Ressler și Jody Thompson

Cine sunt: Acești doi foști specialiști în resurse umane de la Best Buy și-au convins președintele să experimenteze o abordare radicală în organizarea activității. Au scris o carte despre experiența lor, *Why Work Sucks and How to Fix It',* iar acum își conduc propria lor firmă de consultanță.

Ideea principală: Mediul de muncă orientat numai spre rezultate. ROWE, descris în Capitolul 4, le acordă angajaților o autonomie completă în privința perioadei, locului și modului în care își desfășoară activitatea. Singurul lucru care contează sunt rezultatele.

Raționament de Tip I: Unele dintre principiile fundamentale ale ROWE:

- „Oamenii de la toate nivelurile încetează orice activitate care le risipește propriul timp, timpul clienților sau timpul companiei."
- „Angajații au libertatea să lucreze oricum doresc."
- „Toate ședințele sunt opționale."
- „Nu există un program de lucru."

Mai multe informații: Puteți afla mai multe despre ROWE la adresa: www.culturerx.com.

Gary Hamei

Cine este: „Cel mai mare expert în strategii economice pe plan mondial", potrivit *Business Week.* Este coautorul influentei lucrări *Competing for the Future*[2]*,* profesor la Școala Economică din Londra și directorul Mlab din California, unde conduce cercetări pentru identificarea unor așa-zise „lansări de rachetă pentru management" - un set de provocări uriașe pentru reformarea teoriei și a practicii conducerii organizațiilor.

Ideea principală: Managementul este o tehnologie învechită. Hamei aseamănă managementul cu motorul cu combustie internă - o tehnologie care, în mare parte, nu mai poate evolua. Puneți un președinte de companie din anii 1960 într-o mașină a timpului și transportați-1 în 2010, spune Hamei, iar acesta „va descoperi că numeroase ritualuri ale managementului din ziua de astăzi sunt doar puțin schimbate față de cele care guvernau viața corporativă cu o generație sau două în urmă". O mică minune, explică Hamei. „Majoritatea instrumentelor și tehnicilor esențiale pentru managementul modem au fost inventate de indivizi născuți în secolul XIX,

nu la mult timp după sfârșitul Războiului Civil American." Soluția? Revizia capitală a acestei tehnologii învechite

Raționament de Tip I: „Data viitoare când sunteți la o ședință, iar tipii de acolo discută despre cum să stoarcă din lucrători o nouă creștere a performanței, ați putea spune: „In ce scop și în folosul cui li se cere angajaților să dea de la ei? Ne-am asumat un scop care merită cu adevărat inițiativa, imaginația și pasiunea lor?"

Mai multe informații: Lucrarea lui Hamei, *The Future of Management*[3] (scrisă împreună cu Bill Breen) este o lectură esențială. Pentru a cunoaște mai multe dintre ideile și cercetările lui Hamei, vizitați www.garyhamel.com și www.manage-mentlab.org.

1

Drucker de fiecare zi (n.t.).

* Făcute să dureze (n.t.).

** De la bune la extraordinare (n.t.).

*** Cum se prăbușesc cei mari (n.t.).

* De ce munca e nasoală și cum putem rezolva problema (n.t).

2

Concurând pentru viitor (n.t.).

3

Viitorul managementului, Publica (2010) (n.t).

Planul de sănătate de Tip I: patru sfaturi pentru a ajunge (și a rămâne) motivați pentru a exersa

Pe coperta acestei cărți' este un alergător și nu întâmplător. Alergarea poate avea toate elementele comportamentului de Tip I. Este autonomă. Vă permite să căutați perfecțiunea. Iar oamenii care o practică intens și se bucură de ea, aleargă, adesea, către un scop mai mare - pentru a-și testa propriile limite sau pentru a rămâne sănătoși și plini de viață. Pentru a vă ajuta să scoateți din birou spiritul motivației intrinseci și să-l aduceți la un alt nivel al vieții, iată patru sfaturi pentru a vă menține în formă în stilul Tipului I.

Stabiliți-vă propriile obiective. Nu acceptați planuri de exerciții standardizate, de masă. Creați unul pe măsura nevoilor și calificării voastre. (Puteți lucra cu un profesionist în acest sens, dar decizia finală trebuie să vă aparțină.) La fel de important, stabiliți obiective adecvate. Numeroase cercetări din știința comportamentală arată că persoanele care încearcă să slăbească din motive externe - să slăbească pentru o nuntă sau să arate mai bine la întâlnirea cu colegii de clasă - își îndeplinesc, adesea, obiectivul. Iar apoi se îngrașă la loc după terminarea evenimentului-țintă. Pe de altă parte, persoanele care urmăresc obiective intrinseci - să slăbească pentru a se simți bine și a fi sănătoase pentru familie - fac progrese mai lente

* Autorul se referă la coperta ediției în limba engleză (n.r.J.

inițial, dar obțin rezultate semnificativ mai bune pe termen lung.

Abandonați rutina. Dacă nu cumva vă place, vreau să spun. Dacă mersul la sală vi se pare o obligație deprimantă, găsiți un tip de sport care vă place, care dă naștere acelor momente amețitoare de flux. Adunați câțiva prieteni pentru un joc de tenis sau baschet, înscrieți-vă într-un club de amatori, mergeți la plimbare în parc, dansați o jumătate de oră sau jucați-vă cu copiii. Folosiți Efectul Sawyer în avantajul vostru și transformați antrenamentele în joacă.

Nu pierdeți din vedere perfecționarea. A deveni mai bun în ceva reprezintă o sursă nemaipomenită de energie regenerabilă. Așadar, alegeți o activitate în care vă puteți perfecționa în timp. Crescând constant dificultatea a ceea ce faceți - gândiți moderat - și asumându-vă provocări tot

mai îndrăznețe pe măsura trecerii timpului, vă puteți reînnoi energia și menține motivația.

Recompensați-vă în mod corect. Dacă vă siliți din răsputeri, încercați un experiment rapid cu Stickk (www.stickk. corn), un site unde vă asumați public un obiectiv și trebuie să plătiți o sumă de bani - unui prieten, unei instituții filantropice sau „anti-filantropice" - dacă nu îl îndepliniți. Dar, în general, nu vă mituiți cu recompense de tip „dacă-atunci" - cum ar fi: „Dacă fac sport de patru ori săptămâna aceasta, îmi voi cumpăra o cămașă nouă". Vor da un rezultat nedorit. Dar o recompensă ocazională de tip „acum-că"? Nicio problemă. Așadar, dacă ați înotat atât cât ați sperat săptămâna aceasta, nu este nimic rău în a vă oferi, ulterior, un masaj. Nu vă strică. Și ar putea să vă placă.

Rezumat

Această carte a vorbit despre multe lucruri și este posibil să nu vă amintiți imediat tot ce ați citit. Motiv pentru care veți găsi, aici, trei rezumate diferite ale cărții *Drive.* Gândiți-vă la ele ca la un curs recapitulativ sau un simplu memo.

REZUMAT TWITTER[1]

Recompensele și pedepsele țin de secolul trecut. *Drive* arată că, în secolul XXI, trebuie să trecem la autonomie, perfecționare și scop.

REZUMAT TIP COCKTAIL PARTY[2]

în ceea ce privește motivația, există o discrepanță între ce știe știința și ce face economia. Actualul nostru sistem economic - construit în jurul unor factori motivaționali externi, de tip recompensă și sancțiune - nu funcționează și, adesea, dăunează. Avem nevoie de o optimizare. Iar știința ne arată calea. Această nouă abordare are trei componente esențiale: (1) *Autonomia* - dorința de a ne conduce propriile vieți; (2) *Perfecționarea* - dorința de a deveni tot mai bum în ceva ce contează; și (3) *Scopul* - dorința de a face ce facem în slujba a ceva mai mare decât noi.

REZUMAT PE CAPITOLE

Introducere: Complicatele probleme ale lui Harry Harlow și Edward Deci

Ființele umane au un stimulent biologic care include foamea, setea și sexul. Mai au un stimulent recunoscut de mult timp: răspunsul la recompensele și pedepsele din mediu. Dar, la mijlocul secolului XX, câțiva oameni de știință au descoperit că oamenii au și un al treilea stimulent - ceea ce unii numesc „motivație intrinsecă". Timp de mai multe decenii, specialiștii în psihologia comportamentală au cercetat dinamica și au explicat forța celui de-al treilea stimulent. Din păcate, economia nu a ținut pasul cu această nouă înțelegere. Dacă dorim să ne întărim companiile, să ne înnobilăm viețile și să facem

lumea mai bună, trebuie să eliminăm discrepanța dintre ceea ce știe știința și ceea ce face economia.

PARTEA I. UN NOU SISTEM DE OPERARE

1. Ascensiunea și declinul Motivației 2.0

Societățile, precum calculatoarele, au sisteme de operare -un set de instrucțiuni și protocoale, în mare parte invizibile, care pun totul în mișcare. Primul sistem de operare al oamenilor - să-1 numim Motivație 1.0 - viza doar supraviețuirea. Succesorul său, Motivație 2.0, s-a bazat pe recompensele și pedepsele externe. Această abordare a funcționat bine pentru responsabilitățile rutinare din secolul XX. Dar, în secolul XXI, Motivație 2.0 se dovedește incompatibilă cu modul în care organizăm ce facem, cu modul în care ne raportăm la ceea ce facem și cu modul în care facem ceea ce facem. Avem nevoie de o optimizare.

2. Șapte motive pentru care (adesea) recompensele și pedepsele nu dau rezultate...

Când recompensele și pedepsele se întâlnesc cu cel de-al treilea stimulent, încep să se petreacă lucruri ciudate. Recompensele tradiționale de tip „dacă-atunci" ne pot oferi mai puțin decât dorim: distrug motivația intrinsecă, reduc performanța, paralizează creativitatea și nu acceptă comportamentul pozitiv. în plus, ne pot da mai mult din ceea ce nu dorim. Pot încuraja comportamentul imoral, pot genera dependență și pot încuraja gândirea pe termen scurt. Acestea sunt erorile actualului nostru sistem de operare.

2A. ... Și situațiile speciale în care o fac

Recompensele și pedepsele nu sunt cu totul negative. Pot fi eficiente pentru sarcini de rutină bazate pe reguli, pentru că nu prea au ce motivație intrinsecă să submineze și ce creativitate să paralizeze. Și pot fi și mai eficiente dacă cei care oferă astfel de recompense explică de ce sarcinile sunt necesare, recunosc că sunt plictisitoare și le acordă angajaților autonomie în privința modului de executare. Pentru sarcinile conceptuale nonrutinare, recompensele sunt mai periculoase - mai ales cele din categoria „dacă-atunci". Dar recompensele de tip „acum-că" - recompense

necondiționate, oferite după îndeplinirea unei sarcini - pot fi, uneori, pozitive pentru activitățile ceva mai creative, mai ales dacă furnizează informații utile despre performanță.

3. Tipul I și Tipul X

Motivația 2.0 se bazează pe și încurajează comportamentul de Tip X - comportament alimentat, mai degrabă, de dorințe extrinseci decât intrinseci și preocupat mai puțin de satisfacția inerentă a unei activități și mai mult de recompensele externe la care duce activitatea. Motivația 3.0, optimizarea necesară pentru buna funcționare a economiei din secolul XXI, se bazează pe și încurajează comportamentul de Tip I. Comportamentul de Tip I este mai puțin preocupat de recompensele externe pe care le aduce o activitate și mai mult de satisfacția inerentă activității în sine. Pentru succes profesional și împlinire personală, noi și colegii noștri trebuie să trecem de la Tipul X la Tipul I. Vestea bună este că persoanele de Tip I sunt făcute, nu născute, iar comportamentul de Tip I duce la creșterea performanței, îmbunătățirea sănătății și la creșterea stării de bine generale.

PARTEA A II-A. CELE TREI ELEMENTE

4. Autonomia

„Setarea noastră implicită" este să fim autonomi și autodi-rijați. Din nefericire, circumstanțele - inclusiv noțiunea peri-mată a „managementului" - conspiră, adesea, pentru a schimba această setare implicită și pentru a ne transforma din Tip I în Tip X. Pentru a încuraja comportamentul de Tip I și performanța ridicată pe care o facilitează, prima cerință este autonomia. Oamenii au nevoie de autonomie în privința sarcinilor (ce fac), timpului (când fac), echipei (cu cine fac) și metodei (cum fac). Companiile care oferă autonomie, uneori în doze radicale, își depășesc concurenții.

5. Perfecționarea

în timp ce Motivația 2.0 solicita ascultare, Motivația 3.0 solicită implicare. Numai implicarea poate duce la perfecțiune - a deveni mai bun în ceva ce contează. Iar căutarea perfecțiunii, o componentă importantă, dar inactivă a celui de-al treilea stimulent, a devenit esențială pentru reușita în economie.

Perfecționarea începe cu „ starea de flux" - experiențe optime în care provocările cu care ne confruntăm sunt extrem de adaptate la aptitudinile noastre. De aceea, firmele inteligente adaugă la activitățile zilnice „sarcini moderate" - nici prea grele și nici prea ușoare. Dar perfecționarea respectă trei reguli specifice. Perfecționarea este o mentalitate: necesită capacitatea de a-ți considera aptitudinile nu finite, d infinit perfectibile. Perfecționarea este dureroasă: necesită efort, voință și practică deliberată. Iar perfecțiunea este o asimptotă: este imposibil de atins pe deplin, ceea ce o face, în același timp, frustrantă și ispititoare.

6. Scopul

Oamenii, prin natura lor, caută un scop - o cauză mai mare și mai durabilă decât ei înșiși. Dar firmele tradiționale consideră de mult timp scopul un ornament - un accesoriu foarte frumos, atâta timp cât nu stă în calea lucrurilor importante. Dar această situație este în curs de schimbare - în parte, datorită tot mai numeroșilor membri ai generației născute imediat după război care conștientizează iminența propriei dispariții. In cazul Motivației 3.0, maximizarea scopului are loc împreună cu maximizarea profitului ca aspirație și principiu călăuzitor, în cadrul organizațiilor, această nouă „motivație a scopului" se exprimă în trei feluri: în obiective care se folosesc de profit pentru a atinge un scop; în cuvinte care exprimă mai mult decât propriul interes; și în politici care le permit angajaților să urmărească scopul în condițiile stabilite de ei. Decizia de a lega maximizarea profitului de maximizarea scopului are potențialul de a ne revigora afacerile și de a ne reconstrui lumea.

[1]

Maxim 140 de caractere, așa cum este impus de Twitter (a se vedea www.twitter.com). Vă rog să rescrieți acest rezumat după cum doriți.

[2]

Maxim 100 de cuvinte sau mai pup'n de un minut de vorbit

Glosar

O nouă abordare a motivării necesită și un nou vocabular. Iată dicționarul oficial al *Drive.*

Remunerare standard: salariu, plăți contractuale, prime și câteva sporuri minime. Dacă remunerarea standard a unei persoane este inadecvată sau inechitabilă, atenția ei se va îndrepta spre inechitatea sau anxietatea situației, ceea ce face ca motivarea de orice fel să fie extrem de dificilă.

Zilele FedEx: Creată de compania australiană de software Atlassian, această doză de autonomie de o zi le permite angajaților să se ocupe de orice problemă doresc, iar apoi să-și prezinte rezultatele restului companiei la sfârșitul celor douăzeci și patru de ore. De ce acest nume? Pentru că trebuie să livrezi ceva peste noapte.

Sarcini moderate: Punctul optim în care sarcinile nu sunt nici prea ușoare, nici prea grele. Esențial pentru atingerea stadiului de „flux" și pentru obținerea măiestriei.

Recompense de tip „dacă-atunci": Recompense oferite condiționat - ca în „Dacă faci asta, atunci vei primi asta". Pentru sarcini rutinare, recompensele de tip „dacă-atunci" pot fi, uneori, eficiente. Pentru sarcini conceptuale, creative, aceste recompense fac, invariabil, mai mult rău decât bine.

Asimptota perfecțiunii: Cunoașterea faptului că perfecțiunea deplină nu poate fi atinsă niciodată, ceea ce face ca urmărirea ei să fie, în același timp, ispititoare și frustrantă.

Motivația 1.0, 2.0 și 3.0: Sisteme de operare motivaționale sau un set de ipoteze și protocoale despre modul în care funcționează lumea și despre comportamentul oamenilor, care stau la baza legilor, aranjamentelor economice și practicilor noastre de afaceri. Motivația 1.0 a presupus că oamenii sunt creaturi biologice care luptă pentru supraviețuire. Motivația 2.0 a presupus că oamenii răspund la recompense și pedepse. Motivația 3.0, optimizarea de care avem, acum, nevoie, presupune că oamenii au și un al treilea stimulent - acela de a învăța, crea și de a face lumea mai bună.

Muncă nonrutinară: Muncă creativă, conceptuală care nu poate fi redusă la un set de reguli. Astăzi, dacă nu desfășurați acest tip de activitate, nu veți mai face mult timp ceea ce faceți acum.

Recompense „acum-că". Recompense oferite după îndeplinirea unei sarcini - ca în „Acum, că ai făcut o treabă atât de bună, să premiem această realizare". Recompensele „acum-că", deși înșelătoare, sunt mai puțin periculoase pentru sarcinile nonrutinare decât recompensele „dacă-atunci".

Mediul de muncă orientat numai spre rezultate (ROWE): Opera a doi consultanți americani, ROWE este un loc de muncă în care angajații nu au program de lucru. Nu sunt obligați să fie în birou la un moment dat sau vreodată. Trebuie doar să-și facă treaba.

Muncă rutinară: Muncă ce poate fi redusă la un scenariu, o foaie de date, o formulă sau un set de instrucțiuni. Recompensele externe pot fi eficiente în cazul sarcinilor non-rutinare. Dar, deoarece o astfel de muncă algoritmică, bazată pe reguli și non-creativă a devenit mai ușor de delocalizat și automatizat, a devenit și mai puțin valoroasă și mai puțin importantă în economiile avansate.

Efectul Sawyer: O alchimie comportamentală neobișnuită inspirată din scena din *Aventurile lui Toni Sawyer* în care Tom și prietenii lui văruiesc gardul mătușii Polly. Acest efect are două aspecte. Cel negativ: recompensele pot transforma joaca în muncă. Cel pozitiv: focalizarea pe perfecționare poate transforma munca în joacă.

Timpul de 20%: O inițiativă în vigoare într-o serie de companii, potrivit căreia angajații pot aloca 20% din program pentru orice proiect doresc.

Comportamentul de Tip I: Un tip de gândire și o abordare a vieții construite în jurul unor factori motivaționali intrinseci, mai degrabă decât extrinseci. Este alimentat de nevoia noastră înnăscută de a ne controla propriile vieți, de a învăța și de a crea lucruri noi, de a deveni mai buni și de a face din lume un loc mai bun.

Comportamentul de Tip X: Comportament care este alimentat mai mult de dorințe extrinseci decât intrinseci și care este mai puțin preocupat de

satisfacția inerentă a unei activități și mai mult de recompensele externe la care duce respectiva activitate.

Ghid de conversație: douăzeci de inițiatori de conversație pentru a vă menține gândirea și dialogul active

Astăzi, autorii pot avea primul cuvânt. Dar nu au - și nu trebuie să aibă - ultimul cuvânt. Asta e treaba voastră. Așadar, acum că ați citit această carte, vorbiți despre ea sau criticați-o pe blog sau în rețeaua voastră de socializare preferată. Dar, dacă doriți să puneți cu adevărat în practică ideile din *Drive,* discutați-le personal - cu colegii de la serviciu, cu prietenii de la școală sau în clubul vostru de lectură. Așa se schimbă lumea - din discuție în discuție. Iată douăzeci deîntrebări pentru a vă stimula conversația.

1. V-a convins Pink despre discrepanța dintre ceea ce știe știința și ceea ce fac organizațiile? Sunteți de acord că trebuie să ne optimizăm sistemul de operare motivațional?

2. Cum v-a influențat experiențele de la școală, de la serviciu sau din familie Motivația 2.0? Dacă Motivația 3.0 ar fi fost principiul dominant când erați tineri, cum ar fi diferit experiențele voastre?

3. Vă considerați mai degrabă de Tipul I sau de Tipul X? De ce? Gândiți-vă la trei oameni din viața voastră (fie de acasă, fie de la muncă, fie de la școală). Sunt de Tipul I sau de Tipul X? Cum ați ajuns la această concluzie?

4. Descrieți un moment în care ați fost martori ai unuia dintre cele șapte defecte fatale ale recompenselor și pedepselor. Ce lecții ați putea învăța, voi și alții, din această experiență? Cunoașteți cazuri în care recompensele și pedepsele au fost eficiente?

5. în ce măsură slujbele voastre actuale vă satisfac necesarul de „remunerare standard" - salarii, prime, câteva sporuri? Dacă nu vă mulțumesc, ce schimbări puteți face voi sau organizația voastră?

6. Pink face o distincție între munca „rutinară" și „nerutinară". Cât din munca voastră este rutină? Cât nu este rutină?

7. Dacă sunteți șef, cum ai putea înlocui recompensele de tip „dacă-atunci" cu un mediu mai autonom și, ocazional, cu recompense de tip „acum-că"?

8. Dacă vă gândiți la cea mai bună lucrare a voastră, care aspect al autonomiei a fost cel mai important pentru voi? Autonomia în privința a ceea ce faceți (sarcinile), în privința perioadei în care faceți (programul), a modului în care faceți (metoda) sau a celor cu care faceți (echipa)? De ce? De ce nivel de autonomie vă bucurați acum la muncă? Este suficient?

9. Inițiative precum Zilele FedEx, timpul de 20% și ROWE funcționează în organizația voastră? De ce sau de ce nu? Ce alte idei ar putea stimula comportamentul de Tip I la locul vostru de muncă?

10. Descrieți un moment recent când ați trăit „fluxul". Ce făceați? Unde erați? Cum v-ați putea regla rolul actual pentru a genera mai multe astfel de experiențe optime?

11. Este ceva ce ați dorit vreodată să stăpâniți la care ați renunțat pe motiv că „Sunt prea bătrân", „Nu voi fi niciodată bun la asta" sau „Ar fi o pierdere de timp"? Care sunt obstacolele în calea unei încercări? Cum puteți elimina aceste obstacole?

12. Sunteți în poziția de a delega unele sarcini care vă pot trage înapoi în favoarea unor țeluri mai provocatoare? Cum ați putea transmite aceste sarcini astfel încât să nu afectați autonomia colegilor?

13. Cum v-ați schimba biroul, clasa sau căminul - spațiul fizic, procesele, regulile - pentru a promova, în rândul tuturor, o implicare și o dorință de perfecționare superioare?

14. Atunci când vă ocupați de sarcinile rutinare pe care le implică slujba voastră, ce strategii ați putea folosi pentru a activa latura pozitivă a Efectului Sawyer?

15. *Drive* vorbește mult despre scopuri - atât ale organizațiilor, cât și ale indivizilor. Organizația voastră are un scop? Care este acesta? Dacă organizația voastră este una lucrativă, scopul este un obiectiv realist în condițiile presiunilor concurențiale din fiecare industrie?

16. Urmăriți - la serviciu, în viața de familie sau în voluntariat - un scop? Care este acel scop?

17. Educația din ziua de astăzi este prea apropiată de Tipul X - adică pune un accent prea mare pe recompensele externe? Dacă da, cum ar trebui să reconfigurăm școlile și clasele? Putem reconcilia în mod elegant motivația intrinsecă și responsabilitatea?

18. Dacă sunteți mamă sau tată, mediul vostru de acasă promovează mai mult comportamentul de Tip I sau de Tip X pentru copilul sau copiii voștri? Cum? Ce, eventual, ar trebui să faceți în această privință?

19. Pink minimalizează importanța câștigării existenței? Este viziunea lui asupra Motivației 3.0 puțin utopică - adică, este Pink prea optimist?

20. Care sunt lucrurile care vă motivează cu adevărat? Acum gândiți-vă la ultima săptămână. Cât de multe din cele 168 de ore au fost dedicate acestor lucruri? Puteți face mai mult?

Propriile voastre întrebări:'

* Dacă doriți ca întrebările voastre să fie incluse în Ghidul conversației din viitoarele ediții ale *Drive,* trimiteți-mi-le direct la dhp@danpink.com

Descoperiri mai multe - despre voi înșivă și despre acest subiect

Sunteți de Tip I sau de Tip X

Folosiți evaluarea cuprinzătoare, gratuită de Ia adresa www.danpink.com/drive.html

Sunteți interesați de noutățile din domeniul științei și practicii motivației umane?

Abonați-vă la *Drive Times,* un buletin informativ trimestrial transmis prin e-mail Ia

www.danpink.com/drive.html